

Departementshoofde in Wes-Kaapse skole:
Die vestiging van rolle en verantwoordelikhede
wat betref onderrig, leer, bestuur en leierskap

deur
Jon Geland



UNIVERSITEIT
iYUNIVESITHI
STELLENBOSCH
UNIVERSITY

Tesis ingelewer ter gedeeltelike voldoening aan die vereistes vir
die graad van Magister in Opvoedkunde
(Opvoedingsbeleidstudie)
aan die Universiteit Stellenbosch

Studieleier: Prof. Nuraan Davids

Desember 2018

Verklaring

Deur hierdie navorsingstudie elektronies in te lewer, verklaar ek dat die geheel van die werk hierin vervat my eie, oorspronklike werk is, dat ek die outeursregeienaar daarvan is (behalwe in die mate uitdruklik anders aangedui) en dat ek dit nie vantevore, in die geheel of gedeeltelik, ter verkryging van enige kwalifikasie aangebied het nie.

Desember 2018

Opsomming

In hierdie tesis probeer ek vasstel hoe vestig departementshoof hulle rolle en verantwoordelikheid ten opsigte van onderrig en leer, bestuur en leierskap. Die leser kry ook insae in die struikelblokke wat die departementshoof ervaar, wat funksioneer in 'n uitdagende konteks. Wanneer die pligtestaat van die departementshoof, soos vervat word in die beleidsdokumente, vergelyk word met die rol en verantwoordelikhede wat die departementshoof werklik vervul, blyk dit dat daar groot leemtes bestaan wat nie deur die beleidsdokumente aangespreek word nie. Die invloed wat die konteks het op die lewering van die kurrikulum, word nie deur die beleidsdokumente aangespreek nie. By die skole waar die navorsing gedoen was was dit duidelik dat departementshoofde vasgevang is in die akademiese bestuur en leierskap van hulle departemente en die bestuur en leierskap verantwoordelikhede wat deur die skoolhoof aan hulle toegewys word. Ten spyte van die moedige pogings van departementshoofde om beide verantwoordelikhede na te kom, word die lewering van die kurrikulum nadelig beïnvloed.

Departementshoofde behoort toegelaat te word om te fokus op die akademiese bestuur en leierskap van hulle departemente. Die druk wat beleidsdokumente op departementshoofde plaas, om die bestuur en leierskap van die skool, te verrig, is onrealisties. Die skool se posvlak 1 onderwysers behoort toegerus te word met vaardighede, wat hulle instaat stel om die bestuur en leierskap verantwoordelikhede, van die skool te verrig. Dit sal beteken dat bestuur en leierskap oor die hele spektrum van die personeel versprei word. Die departementshoof behoort 'n leidende rol te speel om die onderrig en leer in die skool te verbeter. Indien die departementshoof nie toegelaat word om hierdie rol te vertolk nie, sal hulle altyd voel dat hulle nie 'n betekenisvolle bydrae maak om 'n kultuur van onderrig en leer in die skool te vestig nie. Die onderrig en leer in agtergeblewe skole sal skade lei indien daar voortgegaan word met die status quo.

Sleutelwoorde: departementshoof, beleid, onderrig, leer, bestuur, leierskap.

Abstract

In this thesis I want to establish how head of departments define their role and responsibilities with regards to teaching, learning, management and leadership. The reader will also get some insight into the barriers that the head of departments experiences, especially those that are working in a very challenging environment. When we look at the job description of the head of department, as described in the policy documents, and compare it to what the head of department actually does, there seems to be a huge gap that is not properly addressed by the policy documents. It was clear at the schools where the research was done, that head of departments are caught between the academic management and leadership of their departments and the management and leadership activities that was assigned by the principal to them. Despite the brave efforts by the head of departments to fulfill both responsibilities, it was clear that it had a negative impact on the delivery of the curriculum.

Head of departments should be allowed to concentrate only on the academic management and leadership of their departments. The pressure that the policy documents place on the head of departments, to fulfill both responsibilities, is very unrealistic. Post level 1 teachers should be empowered with the necessary skills so that they can also be able to fulfill the responsibilities of the management and leadership of the school. That will mean that management and leadership responsibilities will be distributed amongst all staff members. The head of department should play a leading role to improve teaching and learning at schools. If head of departments are not allowed to play this important role, they will always feel that they do not make a significant contribution to establish a culture of teaching and learning at the school. Teaching and learning will suffer if the status quo is maintained.

Key words: head of department, policy, teaching, learning, management, leadership.

Erkenning

My opregte dank en waardering gaan aan:

- My Hemelse Vader wat hierdie geleentheid vir my geskep het;
- Prof. Nuraan Davids vir haar leiding en raad;
- My vrou, Shannon, vir haar liefde, ondersteuning en aanmoediging;
- My kinders, Vania, Ethan en Linford vir hulle liefde en ondersteuning;
- Jackie Viljoen vir die taalversorging;
- Norma wat die transkripsie van onderhoude vir my gedoen het;
- Die betrokke skoolhoofde en onderwysers vir hulle goedgesindheid en geduld;
- Die NRF vir hulle finansiële ondersteuning.

Inhoudsopgawe

Verklaring	ii
Opsomming	iii
Abstract	iv
Erkenning	v
Lys van tabelle.....	xi
Lys van akronieme en afkortings	xii
HOOFSTUK 1: INLEIDING	1
1.1 Inleiding	1
1.2 Die rol en funksie van 'n departementshoof.....	2
1.3 Motivering/beweegrede vir die studie.....	3
1.4 Doelwitte van die studie	5
1.5 Literatuurstudie	6
1.5.1 Personeeladministrasiemaatreels (PAM)	7
1.5.2 Kurrikulum en assesseringbeleidsverklaring (KABV)	7
1.5.3 Bestuur en leierskapvaardighede benodig volgens die PAM en KABV	7
1.6 Navorsingsontwerp en metodologie.....	9
1.6.1 Navorsingsontwerp	9
1.6.2 Metodologie en metodes.....	10
1.6.3 Datakonstruksiemetodes	10
1.6.3.1 Onderhoude	11
1.6.3.2 Inligting vanaf beleidsdokumente	12
1.7 Dataontleding.....	12
1.8 Ontleding en interpretasie van bevindinge, aanbevelings en implikasies	12
1.9 Etiese oorwegings.....	13

1.10 Samevatting	13
HOOFSTUK 2: TEORETIESE RAAMWERK	14
2.1 Inleiding	14
2.2 Die opleiding en verantwoordelikhede van departementshoofde in ontwikkelde lande	14
2.3 Departementshoofde in Suid-Afrikaanse skole	18
2.4 Die Personeeladministrasiemaatreëls (PAM).....	19
2.4.1 Die departementshoof se rol en verantwoordelikheid ten opsigte van onderrig en leer	19
2.4.2 Die departementshoof se rol en verantwoordelikheid ten opsigte van die akademiese bestuur en leierskap van 'n departement	22
2.4.3 Die departementshoof se bestuur en leierskaprol ten opsigte van die skool.....	27
2.5 Pligte van die departementshoof ten opsigte van skole se Kurrikulum- en Assesseringsbeleidsverklaring (KABV)	30
2.5.1 Leierskap en kurrikulumbestuur	30
2.5.2 Bestuur en administrasie	30
2.5.3 Bestuur van onderrig en leer.....	32
2.6 Uitdagings en struikelblokke van die departementshoof	33
2.7 Bestuur en leierskapvaardighede benodig volgens die PAM en KABV.....	36
2.8 Verspreide leierskap	38
2.9 Samevatting	44
HOOFSTUK 3: METODOLOGIE EN NAVORSINGSONTWERP	46
3.1 Inleiding	46
3.2 Navorsingsontwerp	47
3.3 Metodologie	49
3.4 Datakonstruksiemetodes	53
3.4.1 Onderhoude	53

3.4.2	Ontleding van beleidsdokumente.....	54
3.4.3	Sosiale konteks van departementshoofde.	55
3.4.3.1	Skoolkonteks van skool A	55
3.4.3.2	Agtergrond, Kwalifikasies en Ervaring van departementshoofde van skool A.....	57
3.4.3.3	Skoolkonteks van skool B	58
3.4.3.4	Agtergrond, Kwalifikasies en Ervaring van departementshoofde van skool B.....	59
3.4.3.5	Inligting uit die onderhoude met die skoolhoofde	60
3.5	Keuse van respondente	62
3.6	Dataontleding, aanbieding en Interpretasie	63
3.7	Betroubaarheid van navorsing	64
3.8	Privaatheid en vertroulikheid.....	64
3.9	Etiese oorwegings.....	65
3.10	Samevatting.....	65
HOOFSTUK 4:	NAVORSINGSBEVINDINGE	67
4.1	Inleiding	67
4.2	Bevinding ten opsigte van leierskap.....	68
4.3	Die volgende bevindinge is gemaak ten opsigte van die leerkultuur wat daar in die skole bestaan.....	69
4.4	Betrokkenheid van die ouer/voog in die leerproses	70
4.5	Bevinding ten opsigte van nuwe onderwysers	71
4.6	Bevinding ten opsigte van die akademiese bestuur en leierskap van die departement.....	72
4.7	Bevinding ten opsigte van bestuur en leierskap van die skool.....	73
4.8	Bevinding ten opsigte van die van die beleidsdokument KABV (DvO, 2012).....	74

4.9	Bevinding ten opsigte van die vakaanbieding van departementshoofde	75
4.10	Bevinding ten opsigte van die konteks waarin skole funksioneer.....	76
4.11	Bevinding ten opsigte van die indiensopleiding van departementshoofde	77
4.12	Bevinding ten opsigte van die beleidsdokumente PAM (DvO, 2016) en KABV (DvO, 2012).....	78
4.13	Bevinding ten opsigte van die hoofnavorsingsvraag en sub-vrae	79
4.13.1	Bevinding ten opsigte van onderrig.....	79
4.13.2	Bevinding ten opsigte van leer	80
4.13.3	Bevinding ten opsigte van bestuur	80
4.13.4	Bevinding ten opsigte van leierskap.....	80
4.14	Sub-Vrae.....	81
4.14.1	Bevinding oor die hoof verantwoordelikhede en funksies van die departementshoof	81
4.14.2	Bevinding ten opsigte van die struikelblokke wat die departementshoof ervaar in die uitvoering van sy/haar rol en verantwoordelikhede.....	81
4.14.3	Bevinding ten opsigte van die strategië wat departementshoofde gebruik om hulle rol te vervul	81
4.15	Afsluiting	82
HOOFSTUK 5: NAVORSINGSANALISE.....		83
5.1	Inleiding	83
5.2	Die departementshoof se rol en verantwoordelikhede ten opsigte van onderrig en leer.....	83
5.3	Rol en verantwoordelikhede van die departementshoof ten opsigte van bestuur	87
5.4	Rol en verantwoordelikhede van die departementshoofde ten opsigte van leierskap.....	89

5.5	Die vestiging van 'n leerkultuur	90
5.6	Akademiese bestuur en leierskap van die departementshoof.....	92
5.7	Beleidsdokumente	93
5.8	Uitdagings van die beleidsdokument (KABV, 2016).....	93
5.9	Kapasiteit van beginner onderwysers	93
5.10	Betrokkenheid van ouers/voogde in die leerproses	94
5.11	Vakaanbieding van departementshoofde.....	94
5.12	Bemaking van vak deur departementshoof.....	95
5.13	Opleiding.....	95
5.14	Konteks van skole.....	96
HOOFSTUK 6: OPSOMMING VAN HOOFBEVINDINGE, IMPLIKASIES EN		
AANBEVELINGS		97
6.1	Opsomming van hoofbevindinge.....	98
6.2	Gevolgtrekkings en implikasies van beleid ten opsigte van departementshoofde	99
6.3	Gevolgtrekkings en implikasies vir skole en skoolhoofde	99
6.4	Aanbevelings ten opsigte van die posisie van departementshoof.....	100
6.5	Aanbevelings vir verdere studie	101
6.6	Afsluiting	101
BIBLIOGRAFIE.....		103
ADDENDUM A: ETIESE AANSOEK		108
ADDENDUM B: ONDERHOUDE.....		114

Lys van tabelle

Tabel 3.1: Saamgestelde profiele van respondent	62
---	----

Lys van akronieme en afkortings

DvO	Departement van Onderwys
KABV	Kurrikulum- en Assesseringsbeleidsverklaring
PAM	Personeeladministrasiemaatreëls / <i>Personnel Administration Measures (PAM)</i>
SBL	skoolbeheerliggaam
SBS	skoolbestuurspan
WKOD	Wes-Kaapse Onderwysdepartement

Hoofstuk 1: Inleiding

1.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word daar 'n oorsig gegee van die beplande navorsing, met breedvoerige bespreking van die doelwitte, motivering en agtergrond van die studie. In hierdie navorsing wat ek beoog om te doen gaan ek probeer vasstel hoe departementshoofde hulle rolle en verantwoordelikhede vestig ten opsigte van onderrig en leer, bestuur en leierskap in die skool. Is dit vir departementshoofde moontlik om al die rolle en verantwoordelikhede na te kom soos uiteengesit in die PAM (DvO, 2016) dokument asook die KABV-dokument (DvO, 2012). Met hierdie navorsing beoog ek om departementshoofde te voorsien van alternatiewe metodes, leierskapstyle en leierskapteorieë wat hulle instaat stel om hulle werk te doen. Hierdie alternatiewe metodes en tegnieke behoort nie net die departementshoof te motiveer en inspireer nie, maar ook die onderwysers in sy/haar departement. Hierdie navorsing het ook aan departementshoofde die geleentheid gegee om hulle te bemagtig en krities te reflekteer op hulle eie praktyk. Die departementshoofposisie is die eerste vlak van bevordering in die skoolopset. Die posbekteër maak deel uit van middelvlakbestuur en dus deel van die skoolbestuurspan (SBS). Die primêre verantwoordelikheid van die departementshoof in skole is gesetel in die effektiewe bestuur en leierskap van 'n spesifieke departement. Die effektiewe bestuur en leierskap van dié departement is van kardinale belang om te verseker dat die kurrikulum doeltreffend gelewer word aan leerders.

Alle kurrikulêre aktiwiteite van 'n departement, onder andere beplanning, assessering, monitering en moderering, is deel van die departementshoof se verantwoordelikheid en hy/sy is verantwoordbaar aan die skoolhoof. Weens modernisering en herstrukturering in die onderwysstelsel is die algemene bestuur van skole afgewentel na die skoolhoof en skoolgemeenskap (skoolbeheerliggame [SBL]). Die aanname kan gemaak word dat dié situasie uiteindelik daartoe aanleiding gegee het dat druk met betrekking tot die bestuur en leierskap van die skool op die skoolhoof en SBS uitermate verhoog het. Veral in die agtergeblewe skoolgemeenskappe is dit moontlik meer intens, aangesien die kapasiteit van die skoolgemeenskap in omgewings met swak sosio-ekonomiese omstandighede, gewoonlik baie beperk is. Die konteks waarin hierdie skole funksioneer, maak die vestiging van 'n kultuur van onderrig en leer baie

uitdagend. Die gebrek aan hulpbronne, armoede, werkloosheid, dwelmmisbruik is almal faktore wat bydra dat die druk op die SBS en skoolhoof verhoog word.

Indien elke departement effektief bestuur word, is dit vir die skoolhoof moontlik om goeie bestuur en leierskap te bied, wat sal verseker dat leerders akademies goed presteer. Hierdie studie het gevolglik op die departementshoof se posisie teen die agtergrond van 'n hoërskool in 'n swak sosiale verband gefokus. Die swak sosio-ekonomiese omstandighede waarna verwys word, wat 'n invloed mag uitoefen op die funksionering van die skool, sluit aspekte soos lae opvoedingsvlakke van ouers, armoede, misdaad, onvoldoende ouerskap vaardighede en betrokkenheid by kinders se skoolloopbane, bende bedrywighede, tienerswangerskappe, ensovoorts.

Teen die agtergrond van 'n hoërskool is dit van uiterste belang dat die departementshoof 'n vakkundige moet wees wat in staat is om tot matriek te onderrig, maar ook in staat moet wees om met kundigheid en selfvertroue leiding te kan gee aan ander onderwysers in sy/haar departement. Sekere praktyke heers tans in die onderwys wat geskoei is op die aanname dat, indien die onderwyser oor die vakkundigheid beskik om tot matriekvlak onderrig te gee, behoort hy/sy in staat te wees om leiding te gee aan onderwysers in die ander grade. Hoewel dit 'n aanvaarbare aanname is, is dit geen grondige kwalifikasie vir die aanstelling van departementshoofde nie. As hoof van 'n hoërskool geleë in 'n swak sosio-ekonomiese omgewing, is dit een van die foute wat herhaaldelik in die praktyk bewys word as rampspoedig en dit beklemtoon die feit dat die menslikehulpbronskapasiteit geskik vir die posisie as departementshoof, meer vereis as wat die skoolstelsel vereis.

1.2 Die rol en funksie van 'n departementshoof

Om vir aanstelling as departementshoof te kwalifiseer, word 'n matrieksertifikaat plus drie jaar tersiêre opleiding vereis. 'n Onderwyser wat wil aansoek doen om die pos van departementshoof moet ook oor drie jaar onderwyservaring beskik om te kwalifiseer vir aanstelling. PAM (DvO, 2016). Die Departement van Onderwys (DvO) bied 'n twee weke lange opleidingskursus aan nadat die departementshoof 'n aanstelling gekry het. Alhoewel skole kwalifiseer vir 'n plaasvervanger vir hierdie twee weke lange opleidingstydperk, is skoolhoofde nie gretig om die pas aangestelde departementshoof vir opleiding te stuur nie, aangesien hulle meestal matriek onderwysers ook is. In die verlede was die posisie van departementshoof gesentreer op administratiewe

vaardighede. Baie min klem is geplaas op die kollektiewe verbetering van onderrig en leer asook die bemagtiging van onderwysers in die departement.

Die departementshoof moet betrokke wees by die basiese aktiwiteit van onderrig, sy/haar departement bestuur en lei om die verlangde resultate te bereik – dus middelvlakbestuur – asook die skoolhoof ondersteun in die bestuursaangeleenthede van die skool. In hierdie studie is verder gepoog word om vas te stel of dit vir die departementshoof moontlik is om ook sy/haar bestuur- en leierskap-verantwoordelikhede suksesvol uit te voer, gegewe die feit dat hy/sy slegs 15% PAM (DvO, 2016) kontaktyd tot sy/haar beskikking het vir sy/haar bestuur- en leierskapspligte. Die departementshoof moet primêr die rol vertolk van kurrikulumadviseur op skoolvlak. Om dit te kan doen, beteken dat hy/sy moet fokus op alle aktiwiteite wat onderrig en leer kan verbeter. Indien onderrig en leer verbeter, sal die prestasie van leerders ook verbeter

Om die rol van departementshoof effektief te verrig, beteken dat die posbekleër uiters goed toegerus moet wees met bestuur- en leierskapvaardighede. In die PAM dokument (DvO, 2016) word daar egter geen bestuur- en leierskap vereistes gestel om aangestel te word as departementshoof nie. In my studie sal dit duidelik word of die afwesigheid van hierdie aanstellingvereiste enige impak maak op die doeltreffende funksionering van 'n departement.

1.3 Motivering/beweegrede vir die studie

Daar is volgens my sekere probleme wat ek as skoolhoof geïdentifiseer het rondom die posisie van departementshoof. Volgens die PAM dokument (DvO, 2016) is die departementshoof verplig om 85% van die kontaktyd te onderrig. Dit beteken dat die departementshoof dikwels vasgevang is in sy eie onderrig wat beteken dat hy/sy baie min tyd afstaan om sy verantwoordelikheid as departementshoof na te kom. Die druk word nog erger indien die departementshoof 'n matriekonderwyser is. Daar is selfs departementshoofde wat verantwoordelik is daarvoor om meer as een vak te onderrig. Daar is departementshoofde wat selfs verantwoordelikheid aanvaar vir vakke en leerareas wat glad nie deel uitgemaak het van hulle opleiding nie. Departementshoofde moet die bestuur van hulle departement in die oorblywende 15% tot hulle beskikking, afhandel. Die beleidsdokumente PAM (DvO, 2016) en KABV (DvO, 2012) bepaal dat die departementshoof 'n magdom verantwoordelikhede moet

nakom. Die beleidsdokumente neem glad nie die konteks, waarin departementshoofde hierdie verantwoordelikhede moet nakom, in ag nie. Die konteks van skole in agtergeblewe gemeenskappe word gekenmerk deur dwelmmisbruik van leerders, leerders wat gedragsprobleme gee, die afwesigheid van ouerlike ondersteuning, gebrek aan hulpbronne, ensovoorts.

Ek het al dikwels die frustrasie waargeneem wat departementshoofde ervaar, omdat baie van hulle tyd opgeneem word deurdat hulle hierdie uitdagings moet aanspreek. Departementshoofde is dikwels besig om as graadhoofde, dissiplinêre gevalle te hanteer. Die tyd wat die departementshoof beskikbaar het, word somtyds ook opgeneem deur toesighouding by klasse van onderwysers wat afwesig is. Die departementshoof word ook gekonfronteer met geweldige groot getal leerders in klasse, waar daar gewoonlik tussen 45 en 55 leerders in 'n klas kan wees, waarvan 'n groot aantal van die leerders verskillende uitdagings aan die onderwyser en departementshoof bied. Die uitdagings wat die departementshoof elke dag moet hanteer, dra daartoe by dat die hy/sy dikwels besig is met krisisbestuur. Die tyd wat afgestaan word aan krisisbestuur dra dikwels daartoe by dat departementshoofde nie daarin slaag om hulle verantwoordelikhede na te kom nie. In my jarelange ervaring as skoolhoof in 'n agtergeblewe omgewing, was dit baie duidelik dat die departementshoofde uitgebreide take en verantwoordelikhede het, maar selfs ten spyte van genoegsame toewyding steeds sukkel om ten volle reg te laat geskied aan die taak.

Hierdie situasie waarin departementshoofde hulle bevind, het my gemotiveer om die studie aan te pak. Departementshoofde in agtergeblewe skole het soms die beste motivering om 'n verskil te maak, maar word oorweldig in hul taak as gevolg van die bykomende uitdagings en eise wat op verskillende vlakke aan hom/haar gestel word. Dit regverdig myns insiens 'n studie met betrekking tot die spesifieke uitdagings wat hulle beleef asook moontlike alternatiewe aksies beskikbaar vir departementshoofde, om ten spyte van die konteks en oorweldigende werksdruk, steeds met 'n redelike mate van sukses hul take en verantwoordelikhede uit te voer. Die departementshoof speel 'n belangrike rol binne die skool opset om die suksesvolle lewering van die kurrikulum te verseker. Die verwagting is dat hy/sy in die proses sekere rolle en verantwoordelikhede moet kan aanneem en demonstreer met betrekking tot onderrig,

leer, bestuur en leierskap. In hierdie tesis wil ek dus die soeklig plaas op die rolle en verantwoordelikhede van departementshoofde. Ek hoop ook om met my studie te kom met voorstelle en strategieë ten opsigte van moontlike aksies, sodat daar wegbeweeg kan word vanaf krisisbestuur van departementshoofde na 'n situasie waar hulle aktief besig is met die doeltreffende bestuur van hulle departemente.

1.4 Doelwitte van die studie

Die hoofdoelwit van die studie is om vas te stel hoe departementshoofde hulle rolle en verantwoordelikhede vestig ten opsigte van onderrig en leer, bestuur, en leierskap van 'n departement. Die rol en verantwoordelikhede van die departementshoof word uiteengesit in die personeeladministrasie-maatreëls (PAM) (DvO, 2016). Vir die doeleindes van hierdie tesis word daar na die PAM-dokument (DvO, 2016) verwys. Hierdie dokument skryf 'n magdom take vir die departementshoof voor, wat die posbekteër se fokus op verskillende vlakke van operasionele funksie gelyktydig vereis. Die doel van hierdie navorsing was dus om 'n oorsig te verkry van hoe departementshoofde in die praktyk hulle rol en verantwoordelikhede verstaan en hoe dit in hulle daaglikse funksionering realiseer.

Ek het besluit om in hierdie studie eers te fokus op die funksies van onderrig en leer. Dit is vir my die belangrikste funksies om toe te sien dat kwaliteit onderrig plaasvind in elke vak of leerarea waarvoor die departementshoof verantwoordelik is. Die kernfunksie van elke skool is dat onderrig en leer moet plaasvind. Die departementshoof het die verantwoordelikheid om seker te maak daar is gepaste strukture in plek sodat effektiewe onderrig kan plaasvind. Die departementshoof het nie net die verantwoordelikheid om seker te maak onderrig en leer vind plaas nie, maar is ook verantwoordelik om strategieë in plek te stel sodat onderrig en leer kan verbeter. Die departementshoof het oorhoofs die verantwoordelikheid om seker te maak dat die kultuur van onderrig en leer in sy/haar departement word bevorder. Die ander funksies wat die departementshoof veronderstel is om te verrig is die bestuur van ander pligte en verantwoordelikhede soos deur die skoolhoof aan hom/haar opgedra. Die bestuur van die departement sal aspekte insluit soos beplanning, moderering en monitering asook die bestuur van leerderportefeuljes. Die ander bestuursverpligtinge kan dinge insluit soos projektebestuur van 'n skoolfunksie,

nie-doserende personeel, hantering van finansies, bestelling en bestuur van voorrade, bestuur van handboeke ensovoort.

Die belangrikste leierskap wat die departementshoof moet vervul is die leierskap van sy/haar departement. Die departementshoof moet leierskap voorsien aan alle onderwysers in sy/haar departement. Indien daar nuwe of beginner onderwysers in die departement is, moet die departementshoof seker maak die onderwyser ontvang die nodige leiding asook hulpbronne. Die departementshoof is ook verplig om kapasiteit te bou met alle onderwysers in sy/haar departement.

Die hoofnavorsingsvraag van hierdie studie : Hoe vestig departementshoofde hulle rolle en verantwoordelikhede ten opsigte van onderrig en leer, bestuur en leierskap in skole. Hierdie hoofnavorsingsvraag word deur die volgende subvrae ondersteun:

- Wat is die hoof verantwoordelikhede en funksies van die departementshoof.
- Watter strategie word gebruik om jou rol as departementshoof te vervul?
- Watter struikelblokke ervaar die departementshoof in die uitvoering van hul take en verantwoordelikhede.

1.5 Literatuurstudie

In die literatuurstudie gaan die navorser veral kyk na die beleidsdokumente PAM (DvO, 2016) en KABV (DvO, 2012) om 'n oorsig te kry van die rol en verantwoordelikhede van die departementshoof. Na aanleiding van die hooffokus van die studie gaan ek spesifiek fokus op onderrig en leer, bestuur en , leierskap. Ek gaan ook fokus op 'n teorie van leierskap wat relevant is vir die konteks waarin die departementshoof funksioneer. Bush, Glover, Bischoff, Moloi, Heystek en Joubert (2006) maak die volgende stelling: " South African education needs theories of leadership that are relevant to the context of the country. Any such theory needs to take into consideration the challenging contexts in which teachers work, and needs to be able to build human capacity, despite the sociohistorical disadvantages that still impact so negatively on teaching and learning." Die teorie van leierskap wat ek aanbeveel is die konsep van verspreide leierskap. In my tesis gaan ek ook 'n bespreking doen van enige ander relevante teorie van leierskap wat die departementshoof kan toepas sodat hy/sy die bestuur en leierskaprol kan vervul. Dit het belangrik geword dat die departementshoof

oop moet wees vir ander werkswyses indien dit die verlangde resultate aan hom/haar kan gee.

1.5.1 Personeeladministrasiemaatreels (PAM)

Die PAM (DvO, 2016) is deur die Minister van Onderwys bekend gestel ingevolge die Indiensneming van Opvoeders Wet (76 van 1998) (Education Labour Relations Council) en die regulasies ingevolge die wet. Die PAM-dokument (DvO, 2016) gee 'n volledige beskrywing van die departementshoof se pligte en verantwoordelikhede. Die funksies wat in die tesis bespreek gaan word is die pligte en verantwoordelikhede van die departementshoof ten opsigte van onderrig en leer, akademiese bestuur en leierskapsrol van 'n departement en die bestuur en leierskapsrol ten opsigte van die skool. Uit die studie sal dit ook duidelik word of die dokument 'n werkbare dokument is. Die relevansie van die dokument, veral met betrekking tot departementshoofde wat in uitdagende omstandighede funksioneer, sal ook bespreek word.

1.5.2 Kurrikulum en assesseringbeleidsverklaring (KABV)

Die KABV (DoV, 2012) dokument is in die staatskoerant op 28 Desember 2012 gepubliseer. Die bestuur en leierskap ten opsigte van assessering plaas addisionele druk op die departementshoof aangesien daar pligte en verantwoordelikhede is wat nagekom moet word. Hierdie dokument is ontwikkel nadat die Personeeladministrasiemaatreëlsdokument in werking getree het. Die administratiewe en bestuurstaak wat die departementshoof moet vervul ingevolge hierdie dokument, maak die posisie van die departementshoof nog meer uitdagend. Vir die doeleindes van hierdie studie word na die KABV-dokument verwys. Die KABV-dokument (DvO, 2012) word onder die volgende belangrike funksies wat die departementshoof moet vervul, bespreek: leierskap en kurrikulumbestuur, akademiese bestuur en administrasie asook onderrig en leer.

1.5.3 Bestuur en leierskapvaardighede benodig volgens die PAM en KABV

Die magdom pligte en verantwoordelikhede van die departementshoof vereis dat hy/sy uiters goed toegerus moet wees met bestuurs- en leierskapvaardighede. Die departementshoof sal strukture en stelsels gereed moet hê om die effektiewe bestuur van sy/haar departement te verseker. Die veranderde omgewing waarin die

departementshoof funksioneer, dwing die moderne departementshoof om aanpasbaar te wees.

Veranderinge in die kurrikulum, assessering, diversiteit, gedragsspatrone van leerders, ensovoorts, moet op so 'n manier bestuur word dat die invloed van die verandering 'n positiewe uitwerking op die effektiewe lewering van die kurrikulum kan hê. "Leadership and management need to be responsive and adaptive to the requirements and characteristics of teaching and learning" (Walker & Dimmock, 2000:230). Die departementshoof moet dus toegerus wees met bestuurs- en leierskapvaardighede wat aanpasbaar is wat betref veranderinge in onderrig en leer.

Dit is absoluut noodsaaklik dat die departementshoof toegerus is met leierskapvaardighede sodat sy/haar leierskaprol vervul kan word. Leierskap word soos volg deur Spillane (2005:144) gedefinieer: "Leadership involves multiple leaders, others argue that leadership is an organisational quality, rather than an individual attribute".

Bennet, Harvey, Wise en Woods (2003:3) definieer verspreide leierskap soos volg: "it is an emergent property of a group or network of individuals in which group members pool their expertise". Verspreide leierskap gaan dus saamgevoegde kundigheid van onderwysers, tot voordeel van die departement aanwend. Dit gaan oor baie meer as om spesifieke funksies en aktiwiteite te verbind. Volgens Harris (2012:7), kyk ons na hoe leierskap in die praktyk gedefinieer word deur die interaksie van leiers, volgelinge en situasies wanneer daar van verspreide leierskap gepraat word. Ons word gedwing om te kyk na die interafhanklikheid van hierdie drie komponente. Wanneer dit gedoen word, sal daar gekyk word na die herdefiniëring van strukture, hoe verskillende leiers met mekaar saamgegroepeer word en uiteindelik na hoe die leierskap in die praktyk kan verbeter.

Verspreide leierskap word gedefinieer deur Harris (2012:14) as "multiple sources of guidance and direction, following the contours of expertise in an organisation, made coherent through a common culture". Verspreide leierskap oorskry die grense van leierskap, want volgens Harris en Lambert (2003:16), "it is premised upon high levels of teacher involvement and encompasses on a wide variety of expertise and skill and input".

Uit al die definisies oor verspreide leierskap is dit baie duidelik dat dit daarom gaan dat menslike potensiaal ontsluit moet word en tot voordeel van die organisasie gebruik moet word. In verspreide leierskap word die leier nie as die 'held' gesien nie, maar die sukses van die organisasie is 'n gesamentlike poging van al die rolspelers in die organisasie. Harris (2012:15) maak die volgende opmerking hieroor "Schools of the future are more likely to require multiple rather than individual leaders". Dit is baie duidelik dat, in die geval van verspreide leierskap, leierskap nie in een persoon gesetel is nie. Die bespreking hieronder handel oor die navorsingsontwerp en metodologie wat vir die studie gebruik is.

1.6 Navorsingsontwerp en metodologie

In hierdie afdeling gaan die navorser bespreek watter strategie gebruik was vir die navorsing.

1.6.1 Navorsingsontwerp

Die navorsingsmetode is 'n strategie van ondersoek "which moves from the underlying assumptions to research design, and data collection" (Merriam, 2009:267). Die algemeenste navorsingsmetodes is die kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsingsmetodes. By hierdie studie is die kwalitatiewe navorsingsmetode gebruik.

Merriam (2009:13) verklaar dat "qualitative researchers are interested in understanding the meaning people have constructed". Kwalitatiewe navorsing probeer die daaglikse lewenswyse van 'n groep mense of gemeenskappe in hulle natuurlike omstandighede te bestudeer. Die studie was in die sfeer van kwalitatiewe navorsingsmetode gelokaliseer omdat 'n studie van departementshoofde in hulle natuurlike omgewing gemaak is.

Onderhoude is gebruik om die data te verkry. Deur hierdie proses het departementshoofde die geleentheid gehad om hulle daaglikse ervarings, uitdagings asook suksesse met die navorser te deel. Deur van hierdie navorsingsproses gebruik te maak is gepoog om sin te maak van die daaglikse ervarings wat departementshoofde beleef.

1.6.2 Metodologie en metodes

Die paradigma van pragmatisme is gebruik in die navorsing. Volgens Papastephanou (2007:168) is pragmatisme meer as 'n kritiese sosiale wetenskap: "Pragmatism goes beyond the mere interpretation of the live world so as to change it". Waghid (2002:87) verduidelik dit so: "Pragmatism does not involve the learning and following of rigid rules, regulations or principles passed down. Rather, it opens the way for human engagement which presupposes an initiative in democratic community understood as experimental, curious and open".

Interaksie tussen mense is uiters belangrik. Rorty (1999:118) beskryf dit as "human engagement through both socialisation and critical inquiry". Deur hierdie interaksie word mense verryk en leer hulle van mekaar. In die opset van 'n vakdepartement by skole is kritiese ondersoek van kardinale belang sodat daar 'n gedurige soeke na verbetering sal wees. Indien dit nie plaasvind nie, sal mense stagneer en sal daar geen persoonlike groei en ontwikkeling plaasvind nie. Rorty (1999:118) beskryf die kritiese ondersoek soos volg: "they must reshape themselves – that they can rework the self-image foisted on them by their past, the self-image that makes them competent citizens into a new self-image, one that they themselves helped to create". Die resultate van die navorsing behoort vir die beleidsmakers en skoolhoofde 'n aanduiding te gee of dit moontlik is vir die departementshoof om sy/haar pligte en verantwoordelikhede, soos in die PAM-dokument (DvO, 2016) en die KABV-dokument (DvO, 2012) uiteengesit, na te kom.

1.6.3 Datakonstruksiemetodes

Die data sal op verskillende maniere gekonstrueer word om die hoofvraag en sub-vrae te beantwoord.

Die hoofnavorsingsvraag van hierdie studie: Hoe vestig departementshoofde hulle rolle en verantwoordelikhede ten opsigte van onderrig en leer, bestuur en leierskap in skole.

Die sub-vrae is soos volg:

- Wat is die hoof verantwoordelikhede en funksies van die departementshoof.
- Watter strategieë word gebruik om jou rol as departementshoof te vervul?

- Watter struikelblokke ervaar die departementshoof in die uitvoering van hul take en verantwoordelikhede.

1.6.3.1 Onderhoude

Daar is onderhoude gevoer met drie departementshoofde van twee skole, met ander woorde ses departementshoofde het as respondente aan die navorsing deelgeneem. Hierdie skole is spesifiek gekies aangesien hulle in agtergeblewe gemeenskappe geleë is.

Kwalitatiewe navorsing probeer die daaglikse lewenswyse van 'n groep mense of gemeenskappe in hulle natuurlike omstandighede bestudeer. Die navorser onderneem om die kwalitatiewe navorsingsmetode toe te pas omdat dit departementshoofde in hulle natuurlike omgewing wou bestudeer. Gegewe hierdie definisie konsentreer kwalitatiewe navorsing op die rol en verantwoordelikhede van die departementshoof op onderrig en leer, leierskap en bestuur. Kwalitatiewe navorsing laat my toe om die wêreld van die departementshoof te betree sodat ek my navorsingsnavrae kan beantwoord. Die data wat verkry was is dus die departementshoofde se ervarings en belewenisse. Dit word dus vanuit hulle perspektief gegee. Onderhoude was gevoer met departementshoofde en skoolhoofde. Hierdeur kan die menslike gedrag en optrede van hulle verstaan word. Die kwalitatiewe navorser heg waarde aan menslike aksies. Die navorser ervaar deur die onderhoude ook die emosies van departementshoofde wat hulle daaglik ervaar in die uitvoering van hulle pligte. Menslike aksies geskied in 'n sosiale konteks. Die sosiale konteks van die departementshoofde is die interaksie met hulle vakspanne, ander kollegas asook die res van die bestuurspan.

Tien vrae is voorberei en is tydens die onderhoude deur die navorser aan die respondente gevra. Die vrae is so gestruktureer dat vasgestel kan word of die departementshoofde in staat was om hulle pligte, soos uiteengesit in die beleidsdokumente, na te kom. Dieselfde vrae is aan elke departementshoof gevra en daar is met die beantwoording daarvan, gepoog om die navorsingsprobleem op te los. Al die onderhoude opgeneem en woordeliks getranskribeer, waarna dit na die respondente teruggestuur is vir verifiëring en goedkeuring om die betroubaarheid van die data te verhoog. Dit was absoluut noodsaaklik dat die beantwoording van die vrae akkuraat moes wees. Dit word ondersteun deur Babbie en Mouton (1990:253):

“Whenever the questionnaire contains open-ended questions, those soliciting the respondent’s answer, it is very important for the interviewer to record that answer exactly as given”.

1.6.3.2 Inligting vanaf beleidsdokumente

In hierdie navorsing is gepoog om die PAM-dokument (DvO, 2016) en die KABV-dokument (DvO, 2012) te bestudeer wat betref die pligte en verantwoordelikhede van die departementshoof. Die interpretasie en afleidings wat gemaak word, is dié van die navorser en dit kan moontlik anders geïnterpreteer word .

’n Volledige bespreking is van die PAM-dokument (DvO,2016) asook die KABV-dokument (DvO, 2012) gemaak.

1.7 Dataontleding

Die data wat ingesamel was, was verkry deur onderhoude wat gevoer was met departementshoofde, inligting van beleidsdokumente asook die navorser se eie ervaring. Bevindinge op grond van die versamelde inligting word in hoofstuk vier bespreek. Vergelykings is getref en afleidings is uit die ingesamelde data, die beleidsdokumente en literatuuroorsig gemaak Die bevindinge wat gemaak is, gee ’n aanduiding daarvan of departementshoofde in staat is om hulle rolle en verantwoordelikhede met betrekking tot onderrig en leer, bestuur en leierskap na te kom.

1.8 Ontleding en interpretasie van bevindinge, aanbevelings en implikasies

In hoofstuk vier sal die bevindinge van die navorsing weergegee word. In hoofstuk vyf sal die bevindinge breedvoerig bespreek word. In hoofstuk ses word gevolgtrekkings ten opsigte van sleutelaspekte van die studie weergegee. Die hoofnavorsingsvraag asook sub-vrae sal deeglik bespreek word om die resultate uit te lig. Die resultate behoort ten minste by beleidskrywers ’n nuwe bewustheid wat betref die samestelling van opvoedkundige beleide te bewerkstellig en die gevolgtrekkings en aanbevelings kan gebruik word by die samestelling van beleid met spesifieke verwysing na die rolle en verantwoordelikhede van departementshoofde. Die gevolgtrekkings behoort oortuigend genoeg te wees om die soeke na ’n nuwe rigting aan die gang te sit wat betref die posisie van departementshoof. Dit behoort uit die navorsing duidelik te wees of die departementshoof instaat is om al sy rolle en verantwoordelikhede na te

kom. Daar behoort deur hierdie studie 'n nuwe bewustheid te wees ten opsigte van die belangrike rol wat die departementshoof behoort te speel om onderrig en leer in die skoolopset te verbeter. Dit behoort ook duidelik uit die studie te wees of daar alternatiewe werkswyses en strategieë is wat die departementshoof kan gebruik om kwaliteit onderrig en leer te verseker. Die studie behoort waarde toe te voeg tot die bestaande beleidsvoorskrifte.

In die volgende hoofstuk word die konseptuele raamwerk, literatuurstudie en teoretiese uiteensetting breedvoerig bespreek.

1.9 Etiese oorwegings

In enige navorsingstudie moet die etiese oorwegings 'n fundamentele deel uitmaak van die navorsingsproses. Die etiek van navorsing het te make met wat reg is en wat verkeerd is (Mouton, 2005:238). Omdat wetenskaplike navorsing 'n vorm van menslike gedrag is, moet die navorser aan algemene aanvaarbare normas en waardes voldoen. Mouton (2005:240) doen aan die hand dat navorsers beginsels soos akademiese integriteit, eerlikheid en respek vir ander mense in die uitvoering van hulle navorsing toepas. Vir die doel van die navorsing is toestemmingsbriewe aan die respondente gerig om hulle toestemming tot deelname aan hierdie studie te kry. Die identiteit van die deelnemers sal om vertroulikheidsredes nie bekend gemaak word nie en die respondente kon te eniger tyd aan die studie onttrek. Skriftelike toestemming is van die WKOD verkry om die studie by die gekose skole te doen. Aansoek is ook by die Etiese Komitee van die Universiteit van Stellenbosch gedoen om etiese klaring te verkry.

1.10 Samevatting

In hierdie hoofstuk het ek gepoog om 'n kortlikse samevatting van die agtergrond, doelwitte, hoofnavorsingsvraag en sub-navorsingsvrae te gee. Die doel van die hoofstuk was om die leser 'n geheelbeeld van die navorsingstudie te gee alvorens 'n grondige bespreking lig op die onderskeie onderafdelings sou werp.

Hoofstuk 2: Teoretiese raamwerk

2.1 Inleiding

Met hierdie literatuuroorsig word beoog om verskillende benaderings tot die navorsingsvraag te belig. In die proses om die hoofnavorsingsvraag, naamlik, Hoe vestig die departementshoof sy rol en verantwoordelikheid ten opsigte van onderrig en leer, bestuur en leierskap in die skool, te ondersoek, is daar met hierdie literatuuroorsig gepoog om verskeie benaderings te bespreek wat in die literatuur beskikbaar is ten opsigte van die ondersoek. Ek begin met agtergrondse inligting ten opsigte van die posisie van departementshoofde in ontwikkelde sowel as ontwikkelende lande. In hierdie hoofstuk word 'n oorsig gebied van die literatuur ten opsigte van verspreide leierskap. Die bestuur en leierskapvaardighede wat benodig word volgens die PAM en KABV dokumente sal ook bespreek word.

Daarna gee ek aandag aan sekere beleidsdokumente wat die verantwoordelikhede en funksies van die departementshoof aanspreek. Die PAM-dokument (DvO, 2016) asook die KABV (DvO, 2012) verskaf 'n volledige uiteensetting oor hoe vestig departementshoofde hulle rol en verantwoordelikhede ten opsigte van onderrig en leer, bestuur en leierskap in die skool. Bestuur en leierskap is belangrike funksies wat die departementshoof moet vervul. 'n Bespreking oor wat bedoel word met bestuur en leierskap word gebied sodat vasgestel kan word of die departementshoof oor die bekwaamheid en die kapasiteit beskik om hierdie funksies te vervul.

Die literatuuroorsig word afgesluit met 'n breedvoerige bespreking oor verspreide leierskap, asook die voordele wat dit vir 'n skool bied indien dit reg toegepas word.

Eerstens, gaan daar gekyk word na die opleiding wat die departementshoof ontvang in ontwikkelde lande en daarna sal die aanstellingsvereistes van die departementshoof in ontwikkelende lande bespreek word.

2.2 Die opleiding en verantwoordelikhede van departementshoofde in ontwikkelde lande

Die opleiding en verantwoordelikhede van departementshoofde verskil in verskeie kontekste.

In ontwikkelde lande word daar na departementshoofde as middel leiers verwys. (Bush & Jackson, 2002:423). In Singapore word amptelike pogings aangewend om middel leiers in skole op te lei. 'n Verdere Diploma in Onderwys word aangebied vir kandidate van sowel Laerskool en Hoërskool onderwysers. Hierdie kursus beslaan 16 weke wat op 'n voltydse basis aangebied word. Die kursus was ontwikkel vir departementshoofde en is ontwerp om hul leierskap en bestuursvaardighede te ontwikkel. Die kursus konsentreer terselfdertyd daarop om departementshoofde se vakkennis op te skerp.

In Victoria, Nieu Suid Wallis, Swede en Hong Kong is daar nie formele kursusse vir middel leiers nie. (Bush & Jackson, 2002:423). In Chicago (VSA) word voorsiening gemaak vir die opleiding van middel leiers deur middel van hul " School Leadership Learning Teams" program. Die program bestaan uit 10 sessies wat oor twee jaar versprei word. In Ontario (Kanada) is daar ook nie spesifieke opleiding vir middel bestuurders nie, maar hulle doen 'n meestersgraad sodat hulle in aanmerking kan kom vir die "Principals Qualification Programme."

In 'n studie gedoen deur Zepeda en Kruskamp (2007) in 'n hoërskool in een van die State van die VSA word die werksomskrywing van die departementshoof gedefinieer as 'ondersteunend, om voorligting te gee en aanmoediging aan onderwysers'. (Zepeda & Kruskamp, 2007:46). Hulle is ook van mening dat die departementshoof, as gevolg van sy vakkundigheid, uitstekend geposisioneer is om klaskamer observasie te doen om sodoende die onderrig program te ondersteun. Die distrik waarin die skool geleë is definieer die werk van die departementshoof as volg:

- Daar moet seker gemaak word onderwysers dek die kurrikulum van die distrik.
- Hulle moet gebruik maak van gepaste onderrig strategieë.
- Departementshoofde moet ook seker maak, die gidse wat hulle volg is deur die distriksraad goedgekeur.
- Daar moet met ouers en voogde gekommunikeer word oor die akademiese prestasie van hulle kinders. (Zepeda & Kruskamp, 2007:48).

Uit die studie is bevind dat departementshoofde nie formeel voorberei word om onderrig supervisie te doen nie. Die departementshoofde wat aan die studie deelgeneem het, het aangedui dat onderrig supervisie nie as 'n prioriteit in die

uitvoering van hulle daaglikse rol en verantwoordelikhede beskou word nie. Departementshoofde het ook aangedui dat hulle geen leiding van die skoolhoof ontvang het, sodat hulle die rol kan vertolk van onderrigsupervisor nie. Die studie het ook bevind dat daar geen ontwikkelingsgeleenthede beskikbaar is vir departementshoofde wat ontwerp is om hulle onderrig supervisie verantwoordelikheid te ondersteun nie. Die departementshoofde wat aan die studie deelgeneem het, het ook aangedui dat hulle nie tyd beskikbaar het vir onderrig supervisie nie. Hulle word baiekeer so besig gehou met administratiewe take, wat vir hulle baie min tyd beskikbaar gee vir onderrig supervisie. (Zepeda & Kruskamp, 2007:52).

In 'n ander studie by een van die hoërskole in een van die State van die VSA is soorgelyke bevindings gemaak ten opsigte van die rol en verantwoordelikhede van die departementshoof. Hulle definieer die rol en verantwoordelikhede van die departementshoof as die van mentor, die bestuur van 'n verskeidenheid administratiewe take wat gedoen moet word addisioneel tot die departementshoof se onderrig verantwoordelikhede. (Feeney, 2009:213). Feeney (2009:213) beskryf die posisie van die departementshoof as volg: "Departmental heads possess a semblance of authority but no formal power." In die studie wat by die skool gedoen was beskryf departementshoofde hulle rolle en verantwoordelikheid as "Liasion, enforcer, supplier, fixer, department representative, advocate, communicator and mediator." (Feeney, 2009:215). In die studie was dit ook opmerklik dat alle departementshoofde hulle verantwoordelikheid beskryf in terme van hulle "managerial responsibilities" (Feeney, 2009:215). Onderwysers sien ook die rol van die departementshoof as "the communicator of a previously determined decision which teachers execute." (Feeney, 2009:216). In die studie was ook bevind dat departementshoofde baie tyd spandeer aan take soos "working to address the needs of teachers, like ordering materials, getting them to turn paperwork in on time, and just keep them informed of what they need to do next" (Feeney, 2009:216). Departementshoofde spandeer ook 'n beduidende hoeveelheid tyd daaraan om met onderwysers in gesprek te tree, die beplanning van gereelde departementele vergaderings asook om opvolwerk te doen met die versoeke van die kantoor (Feeney, 2009:216). Die bevindinge wat gemaak was uit die studie van die skool is dat "managerial priority currently dominate the daily work of department leaders. A focus on curriculum and student learning is critically

missing. Departmental leaders may feel too busy to take time to build leadership capacity” (Feeney, 2009:216).

In terme van opleiding, is daar groot verskille. In Namibië is die vereistes vir die aanstelling van ’n departementshoof; matriek plus drie jaar tersiêre opleiding. Bykomend tot hierdie kwalifikasie word daar ook ten minste ses jaar onderwyservaring van kandidate vereis (Ministry of Education, Namibia, 2016).

Om in Botswana vir aanstelling as departementshoof te kwalifiseer, is die vereiste ’n baccalaureusgraad in opvoedkunde, alhoewel ’n gelykwaardige diploma ook as aanvaarbaar beskou word. Bykomend tot hierdie vereiste moet die onderwyser ten minste ses jaar onderwyservaring hê, waarvan twee jaar in ’n hoërskool moet wees. Die vereiste van twee jaar hoërskoolervaring wat in Botswana gestel word, maak sin aangesien daar ’n baie groot verskil is tussen ’n hoërskool en ’n laerskool (Ministry of Education, Botswana, 2015a). In Suid-Afrika is die vereiste vir aanstelling as departementshoof drie jaar onderwyservaring. Daar word glad nie in die PAM-dokument (DvO, 2016) melding gemaak dat ’n onderwyser oor hoërskool- of laerskoolervaring moet beskik nie. In die opset waarin die navorser hom bevind, naamlik ’n hoërskool, is dit absoluut noodsaaklik dat ’n onderwyser wat as departementshoof aangestel word in staat sal wees om leiding te kan gee tot op matriekvlak.

In Ghana is die vereiste vir aanstelling as departementshoof ’n eerste graad in opvoedkunde en vyf tot tien jaar werkervaring (Ministry of Education, Ghana, 2015b). Dit is baie duidelik dat die vereistes vir aanstelling as departementshoof in ontwikkelde lande baie hoër is as dié van ontwikkelende lande.

Die werksomskrywing van die departementshoof in Botswana is nie so omvattend soos die werksomskrywing van sy eweknie in Suid-Afrika nie. In Botswana word die rol en verantwoordelikhede van die departementshoof as volg uiteengesit: Die hoofdoelwit van die werk is: Om die psigo-sosiale, akademiese en ko-kurrikulêre ontwikkelings programme van leerders in die skool te bestuur en te koordineer. Die pligte van die departementshoof word as volg uiteengesit:

- Om leerders se toelatings te koordineer insluitend die klas allokasie en oriëntering.

- Om leerders se vorderingsverslae voor te berei en dit te oorhandig aan ouers en voogde.
- Om die dissipline van leerders te handhaaf en te liaseer met alle rolspelers om die gedrag van leerders aan te pas.
- Om die toesighouding van die eksamen te koordineer.
- Om werkskemas en lesplanne te ontwikkel.
- Om leerders se progressie en ontwikkeling waar te neem en te evalueer.
- Om die departementele rooster op te stel en om klaskamers te allokeer aan alle onderwysers. Dit moet gedoen word in oorleg met die Senior Bestuur.
- Om onderwys praktyk te koordineer en om seker te maak dat mentorskap voorsien word.
- Om te koordineer en toesighouding van die interne en eksterne eksamens.
- Om opvolgwerk te doen ten opsigte van die skoolfooie en Ouer Onderwyser Vereniging se fondse.
- Om begrotings voor te berei.
- Om personeel te identifiseer vir indiensopleiding en werksessies.
- Om beleidsinligting, innovasie asook prosedures tussen administrasie, onderwysers, ander personeel en leerders oor te dra. (Ministry of Education, Botswana, 2015a).

Uit die bogenoemde verwysings na sommige ontwikkelde lande, is dit duidelik dat daar gefokus word daarop om die bestuur en leierskapvaardighede van departementshoofde uit te brei en te versterk. Die bestaan van hierdie verdere opleidingsprogramme in die genoemde state, impliseer dat onderwysers wat 'n bevorderingpos beklee, nie outomaties toegerus is met die nodige vaardighede en kennis, om die rol van departementshoof of middel leiers suksesvol uit te voer nie. (Bush & Jackson, 2002:422).

2.3 Departementshoofde in Suid-Afrikaanse skole

Die departementshoof in 'n skool is die eerste vlak van bevordering vir 'n onderwyser in die Suid Afrikaanse opset. Om aangestel te word as departementshoof word van

kandidate vereis om 'n Matriek kwalifikasie te hê, plus drie jaar tersiêre opleiding. 'n Onderwyser moet ook ten minste drie jaar onderwyservaring hê. Daar word geen vereistes gestel ten opsigte van hoërskool of laerskool ervaring nie. Die departementshoof is verantwoordelik vir die bestuur en leierskap van 'n departement. Aktiwiteite soos beplanning, moderering, monitering en assessering is deel van die departementshoof se verantwoordelikhede. Die departementshoof is deel van die skoolbestuurspan (SBS). Wanneer daar 'n vakature ontstaan vir die pos van departementshoof sal die skoolhoof in samewerking met die SBS die kriteria vir die pos saamstel en dit voorlê aan die skoolbeheerliggaam. Die skoolbeheerliggaam het dan die verantwoordelikheid om die pos te adverteer in een van die vakaturelyste wat verskyn. Die skoolbeheerliggaam se verantwoordelikheid is om 'n geskikte kandidaat aan te beveel by die onderwyshoof wat die aanstelling sal maak.

Die Suid Afrikaanse beleid word voorts onder bespreking geneem om uiteen te sit die verantwoordelikhede van die departementshoof

2.4 Die Personeeladministrasiemaatreëls (PAM)

Die PAM-dokument (DvO, 2016) gee 'n volledige uiteensetting van die rol en verantwoordelikhede van die departementshoof en daarvolgens het die departementshoof verskeie verantwoordelikhede wat in verskillende kategorieë ingedeel kan word, byvoorbeeld, bestuur en leierskap van sy/haar departement ; onderrig en leerasoek bestuur en leierskap van die skool.

Die PAM-dokument (DvO, 2016) beskryf die pos van departementshoof as volg:

2.4.1 Die departementshoof se rol en verantwoordelikheid ten opsigte van onderrig en leer

Die onderstaande rolle en verantwoordelikhede word puntsgewys toegelig met praktiese verwysings en voorbeelde.

“Om betrokke te wees in die onderrig van leerders volgens die werkslas van die betrokke pos asook die behoeftes van die skool”. Om betrokke te wees in die onderrig van 'n vak of leerarea. Die persoon is verantwoordelik vir die doeltreffende funksionering van 'n departement. Die posbeker is verantwoordelik vir die organisering van relevante buite-kurrikulêre aktiwiteite om te verseker dat die vak of

leerarea asook die opvoeding van leerders op 'n gepaste manier bevorder word (PAM, 2016:36).

Volgens die PAM-dokument (DvO, 2016) moet die departementshoof 85% van die kontaktyd onderrig. Dit beteken in die praktyk dat die departementshoof vir ten minste vyf klasse verantwoordelikheid moet aanvaar. In die skoolverband waarin die navorser hom ten tye van die navorsing bevind het, beteken dit dat daar ten minste 250–300 leerders is, wie onderrig moet word deur die departementshoof self. Hierdie taak vereis daaglikse voorbereiding en uitgebreide en deeglike vakbeplanning, les aanbiedings en naurse klasse.

Elke skool implementeer 'n eie roostersiklus. Die skool waar die navorser betrokke is, gebruik byvoorbeeld 'n vyfdagsiklus. Daarvolgens is daar sewe periodes per dag. Met ander woorde, teen die vereiste 85% onderrigtyd, sal die departementshoof 30 van die 35 periodes per week kontaktyd moet handhaaf. Dit impliseer dat die departementshoof op die vlak van onderrig, reeds 'n werkslas het wat 'n groot deel van sy/haar aandag vereis en beskikbare tyd vir enige ander take ernstig beperk.

Die departementshoof is nie net verantwoordelik daarvoor om self te onderrig nie, maar moet volgens die PAM dokument ook die onderrig van sy/haar hele departement oorsien en verbeter;

Dit is belangrik dat die departementshoof duidelike strukture gereed moet hê sodat alle onderrig aktiwiteite wat in die departement plaasvind geverifieer en gekontroleer kan word. Om die onderrigstandaarde te verbeter is dit belangrik dat die departementshoof bewus is van al die metodes en/of tegnieke beskikbaar om onderrig te verbeter. Die verdere opleiding en ontwikkeling van onderwysers in 'n departement sal dus vir die departementshoof van toepassing wees om te verseker dat onderrig gedurig op 'n uitstekende standaard bly. Die departementshoof moet nie huiwer om van interne bronne en kundigheid gebruik te maak nie. Indien daar 'n kundige onderwyser in sy/haar departement of in die skool is wat uitstekende onderrigstandaarde handhaaf, moet daardie onderwyser gebruik word om die tegnieke of metodes wat hy/sy gebruik te demonstreer.

- Om 'n klasonderwyser te wees indien dit benodig word.

Hierdie taak behels dat, indien die departementshoof ook 'n klasonderwyser moet wees, hy/sy op 'n daaglikse basis betrokke sal wees by 'n oorweldigende hoeveelheid klasadministrasie, wat strek vanaf klaslyste met leerders se persoonlike akademiese besonderhede tot akademiese profiele, afwesigheidsbestuur van sy/haar klas en voortdurende algemene kommunikasie met die ouers. Dit sluit verder in dat daar van die departementshoof verwag kan word om toesig te hou by klasse waar onderwysers afwesig is. Teen die agtergrond van hul verantwoordelikheid om 85% van hul tyd aan vakonderrig af te staan, is dit duidelik dat hulle tyd in baie opsigte opgeneem word deur aktiwiteite wat nie noodwendig die oorsien en verbetering van die hele departement insluit nie. Die departementshoof word in die praktyk – by skole waar dit wel moontlik is – kwytsgekeld daarvan om klasonderwyser te wees, aangesien dit die departementshoof die kans gun om sy/haar departement te bestuur.

- Om die assessering van leerders te doen.

Die departementshoof is verantwoordelik om sy eie assessering te doen en moet ook toesien dat assessering in die hele departement plaasvind volgens die voorgeskrewe metode en skedule. Dit is 'n uiters belangrike en kritieke taak binne 'n departement aangesien dit individuele onderwysers en leerders asook die hele departement, geleentheid gee om te reflekteer op die vordering en gehalte van die werk wat gedoen was.

Die departementshoof moet seker maak elke leerder asook die ouers word voorsien van 'n assesseringsprogram.

- Om te koordineer die evaluering/assessering, huiswerk, geskrewe take ensovoorts van al die vakke in die departement.

Hier is dit ook belangrik dat die departementshoof 'n aktiewe rol speel om byvoorbeeld ook 'n huiswerkbeleid te ontwikkel. Dit is belangrik dat die departementshoof die insette kry van al die rolspelers (onderwysers, ouers en leerders) in hierdie proses. Dit behels dat die departementshoof vergaderings moet hou en fasiliteer waar hierdie soort insette verkry kan word. Dit neem tyd in beslag en vereis spesifieke en deeglike beplanning.

Dit is ook belangrik dat die departementshoof in samewerking met die onderwysers in die departement, tegnieke en strategieë, ontwikkel vir die inhandiging van assesseringstukke van leerders. (PAM, 2016:36). Die departementshoof moet dus op hoogte wees van die nuutste beleidsdokumente van die relevante vakrigtings en moet homself toerus deur werksessies by te woon en tyd neem om die beleidsdokumente te bestudeer.

Die huiswerk beleid is ook 'n baie belangrike skakel in die verbetering van leerder prestasie. Leerders toon 'n traagheid en 'n negatiewe houding ten opsigte van die inhandiging van assesseringstukke. Die kultuur van leer sal beslis bevorder word as leerders elke dag tyd spandeer om hulle huiswerk te doen. Aangesien daar soveel uitdagings op hierdie vlak is, is dit van kardinale belang dat die departementshoof hierdie taak as een van die prioriteite behandel.

- Aan die opvoedkundige welstand van leerders in die departement.

Die opvoedkundige welstand van elke leerder in die departement behoort vir die departementshoof belangrik te wees. Die departementshoof kan en moet insette gee ten opsigte van die verbetering van uitslae. Daar behoort in elke departement aansporingsinisiatiewe te wees vir leerders om beter te presteer. Die departementshoof behoort ook pogings aan te wend om die vak te bemark onder leerders. Daar behoort duidelike strukture in plek te wees in die departement om uitdagings, wat die leerders ervaar, aan te spreek. Daar behoort in elke departement 'n program vir intervensie in plek te wees vir leerders wat akademiese uitdagings ervaar.

2.4.2 Die departementshoof se rol en verantwoordelikheid ten opsigte van die akademiese bestuur en leierskap van 'n departement

Die departementshoof se rol en verantwoordelikheid ten opsigte van bestuur en leierskap van 'n departement volgens die PAM-dokument (DvO, 2016) word in die onderstaande bespreking prakties toegelig.

- Om in beheer te wees van 'n vak of leerarea of fase.

In die praktyk beteken dit dat die departementshoof nie net vir 'n vak of leerarea verantwoordelik is nie, maar dit mag meer as een vak of leerarea insluit. In die skool waar die navorser betrokke is, moet elke departementshoof verantwoordelikheid

aanvaar vir meer as een vak of leerarea. Die departementshoof van handelsvakke aanvaar verantwoordelikheid vir Rekeningkunde, Besigheidstudies, Ekonomie, Ekonomiese en Bestuurswetenskappe vir graad 8 en 9 asook tegnologie. Die departementshoof van tale aanvaar verantwoordelikheid vir al die tale wat aangebied word naamlik Afrikaans Huistaal, Engels Huistaal, Engels Eerste Addisionele Taal, IsiXhosa Huistaal en Afrikaans Eerste Addisionele taal. Die gebruik van vakhoofde het uiters belangrik geword, omdat die departementshoof nie 'n kundige is in al die vakke waarvoor hy/sy verantwoordelikheid aanvaar. Die departementshoof maak dus staat op die insette van sy/haar vakhoofde.

- Om gesamentlik die beleid van die departement te ontwikkel.

Die departementshoof het die uiters belangrike rol en verantwoordelikheid om toe te sien dat alle onderwysers in die departement 'n aktiewe rol speel om hulle insette te lewer ten opsigte van beleid wat sal bydra tot die ontwikkeling en groei van die vakke en leerareas in die departement. Die vakbeleid wat gesamentlik ontwikkel is, behoort as riglyn te dien vir die effektiewe funksionering van die departement. Die departementshoof het die verantwoordelikheid om die interaksie tussen onderwysers te fasiliteer sodat daar optimale kommunikasie kan plaasvind.

- Van die nuutse idees en benaderinge tot die vak, metodes, tegnieke, evaluering, hulpmiddels, ensovoorts. Doeltreffende oordrag aan die betrokke onderwysers in die departement.

Die departementshoof behoort die toonaangewer te wees met die implementering en gebruik van tegnologie. Daar behoort in elke vakdepartement 'n beleid te wees oor die gebruik en implementering van tegnologie. Die bevordering van e-leer moet in elke departement bevorder word. Die gebruik van tegnologie het die voordeel dat dit die belangstelling van leerders kry. Die regte toepassing van tegnologie kan daartoe bydra dat die kwaliteit van onderrig en leer kan verbeter. Die bywoning van opleidingsessies en werksessies moet deur die departementshoof bevorder word. Die kwaliteit van onderrig en leer sal slegs verbeter word indien onderwysers toegerus is met vaardighede en 'n positiewe gesindheid ten opsigte van hulle opvoedingstaak. Die departementshoof moet dus aanpasbaar wees en verandering aanvaar en selfs bewerkstellig indien dit tot voordeel van die departement aangewend kan word. Indien die departementshoof entoesiasties is oor e-leer, beïnvloed dit dalk die hele departement.

- Oor sillabusse, werkskemas, huiswerk, praktiese werk, remediërende werk, ensovoorts.

Die departementshoof het die verantwoordelikheid om seker te maak elke onderwyser is in besit van alle administratiewe stukke in sy/haar onderwysersportefeulje. Daar behoort duidelike strukture in elke departement te wees oor die kontrolering van hierdie stukke.

- Aan onervare onderwysers.

Die departementshoof behoort 'n ontwikkelingsprogram asook 'n mentor stelsel te hê vir alle onervare onderwysers. Dit is absoluut belangrik dat hierdie onderwysers aan die hand geneem word en ingelyf word in elke faset van onderrig en leer. Die onervare onderwyser behoort leiding te ontvang in lesaanbieding, administrasie, beplanning, assessering, moderering asook monitering. Die departementshoof hoef nie hierdie funksie alleen te verrig nie, maar kan gebruik maak van ervare onderwysers in sy/haar departement. Indien daar nie 'n duidelike gestruktureerde program is vir onervare onderwysers in die departement nie, kan dit baie negatiewe gevolge hê vir die onervare onderwyser en vir die departement en uiteindelik die skool.

- Die werk van onderwysers in die departement.

In die departement behoort 'n program te wees ten opsigte van die moderering, monitering, beplanning en assessering van die onderwysers se werk. Die departementshoof dra volle verantwoordelikheid om toe te sien dat hierdie uiters belangrike take gedoen word.

- Verslae te voorsien aan die skoolhoof soos aangevra.

Die departementshoof moet gedurig die skoolhoof op hoogte te hou van die werksaamhede van sy/haar departement deur middel van byvoorbeeld, maandelikse geskrewe verslae en statistieke. Die skoolhoof behoort onmiddellik te weet van enige uitdaging wat die departementshoof mag ervaar. Die departementshoof kan ook aanbevelings maak wat onderrig en leer kan verbeter, deur te gee aan die skoolhoof.

- Puntestate

Daar behoort in elke departement 'n kontrolestelsel te wees ten opsigte van die invoer van punte van leerders om seker te maak geen leerder word benadeel nie. Dit word 'n uitgebreide administratiewe en bestuursfunksie van die departementshoof en vereis

goeie organiseringsvermoë en tegniese vaardighede om statistieke vir die hele departement voor te berei.

- Toetse en eksamen vraestelle sowel as memoranda.

Die departementshoof het die verantwoordelikheid om seker te maak alle toetse en eksamenvraestelle is gemodereer. Die akuraatheid van memoranda is van uiterste belang. Daar behoort geen toetse of assesseringstake in die departement te wees, wat nie die goedkeuring wegdra van die departementshoof nie. Die departementshoof is ook verantwoordelik om seker te maak die toetse en vraestelle voldoen aan die verlangde standaarde.

- Om die skoolhoof te adviseer ten opsigte van die verdeling van werk van onderwysers in die departement.

Die departementshoof is verplig om omvattend te beraadslaag asook om met die onderwysers in sy/haar departement gesprekke te voer om seker te maak die geskikste onderwyser word aangewys vir die vak of leerarea, sowel as die graad wat onderrig moet word.

- Om deel te neem aan ooreengekome onderwysers evaluering op 'n gereelde basis om hulle professionele praktyk te hersien met die doel om onderrig, leer te verbeter.

Die departementshoof behoort hier 'n aktiewe rol te speel om 'n atmosfeer in sy/haar departement te skep waar onderwysers gedurig kan reflekteer op hulle eie praktyk. Dit is absoluut noodsaaklik dat onderwysers nie stagneer nie, maar dat daar gedurige groei en ontwikkeling plaasvind. Die gedurige groei en ontwikkeling van onderwysers gaan beslis 'n positiewe impak hê op die vordering van leerders. Onderwysers moet goed toegerus wees met vaardighede sodat leerders die voordeel daarvan kan ontvang.

- Vak werkskemas.

Dit is 'n belangrike bestuursfunksie van die departementshoof dat hy/sy moet toesien dat alle onderwysers in die departement voorsien is van vakwerkskemas.

- Personeelwelstand.

Die emosionele en fisiese welstand van onderwysers in die departement is 'n uiters belangrike funksie wat die departementshoof moet vertolk. Die departementshoof

behoort eerste kennis te dra indien onderwysers in sy/haar departement uitdagings ten opsigte van gesondheid, trauma of enige ander stresvolle situasie ervaar. Hierdie inligting kan – met die goedkeuring van die onderwyser- met die res van die SBS en skoolhoof gedeel word. Die bedoeling moet wees om die onderwyser te ondersteun en nie om hom/haar te beskinder nie.

- Om met onderwysers saam te werk en om goeie onderrig standaarde te handhaaf asook die vordering van leerders en ook om administratiewe doeltreffendheid te kweek binne die departement.
- Om saam te werk met onderwysers van ander skole om die departement te versterk asook om buite-kurrikulêre aktiwiteite uit te voer.

Distrikskantore funksioneer op so 'n manier dat daar gereeld klustervergaderings gehou word deur vakadviseurs, wat onderwysers die geleentheid gee om met onderwysers van ander skole saam te werk. Sodoende word verseker daar word aan die verlangde standaarde voldoen.

- Om met ouers te ontmoet om die vordering en gedrag van hulle kinders te bespreek.

Dit is van kardinale belang dat die departementshoof met ouers ontmoet en ouers in te lig oor die vordering van hulle kinders. Hierdie aksie is uiters belangrik indien die departementshoof wil toesien dat die kwaliteit van onderwys in skole verbeter word. Onderwysers in agtergeblewe gemeenskappe ervaar geweldige uitdagings ten opsigte van die dissipline van leerders. Die effektiewe lewering van die kurrikulum word negatief beïnvloed wanneer onderwysers tyd moet afstaan om leerders te dissiplineer. Die departementshoof moet hierdie aktiwiteite binne sy/haar departement fasiliteer.

- Om deel te neem aan departementele en profesionele komitees, seminare en kursusse. Dit word gedoen om onderwysers se profesionele standaarde en sienswyses op te gradeer.

Die departementshoof het die verantwoordelikheid om seker te maak dat daar deurlopende professionele groei en ontwikkeling van onderwysers in sy/haar departement plaasvind.

- Om saam te werk met verdere en hoër onderwys inrigtings in verband met leerders se akademiese rekords en -vordering asook loopbaangeleenthede.

Die departementshoof behoort ook geleenthede te skep vir leerders in sy/haar departement sodat hulle blootgestel kan word aan verskeie loopbaangeleenthede asook entrepreneursmoontlikhede.

2.4.3 Die departementshoof se bestuur en leierskaprol ten opsigte van die skool

- Skoolvoorrade, handboeke asook toerusting van die departement. (PAM, 2016:37).

Die bestuur van handboeke in skole het 'n logistiese nagmerrie geword. Die departementshoof wat hierdie verantwoordelikheid waarneem, sal 'n leidende rol moet speel in die ontwikkeling van 'n handboekbeleid vir die hele skool. Handboeke is 'n belangrike hulpmiddel wat uiters noodsaaklik is vir die effektiewe lewering van die kurrikulum. Daar behoort ook strukture in plek te wees om al die rolspelers (ouers, leerders) aktief deel te maak van hierdie proses. Die byhou van inventarisse van alle voorrade is 'n uiters belangrike funksie wat vervul moet word. Die ontwikkeling van besparingsmaatreëls vir al die hulpbronne wat in die skool gebruik word, is van uiterste belang.

- Die begroting van die departement.

Die opstel van 'n begroting vereis spesifieke vaardighede wat in ag geneem behoort te word. 'n Behoeftebepaling behoort gedoen te word oor watter hulpbronne werklik nodig is. Die departementshoof moet in samewerking met sy/haar departement bepaal wie verantwoordelikheid moet aanvaar vir watter bronne en die besparingsmaatreëls wat in die departement toegepas gaan word, ook duidelik uiteensit. Dit is belangrik dat werksessies gehou word met die personeel om seker te maak hulle verstaan hoe 'n begroting werk. Dit gebeur dikwels dat onderwysers onrealisties is en alles verwag waarvoor hulle begroot het. Die personeel moet die beginsel verstaan dat daar eers voldoende fondse gegenereer moet word voordat uitvoering gegee kan word aan hulle beplanningsbehoeftes.

- Sekretaris van personeelvergaderings en ander vergaderings.

Dit is belangrik dat die departementshoof ook ondervinding opdoen oor die skryf van 'n notule van 'n vergadering. Die byhou van vaknotules is vir die departementshoof net

so belangrik as om verslag te doen aan die skoolhoof en enige ander eksterne party (vakadviseurs).

- Brandbestrydingsoefening en Noodhulp.

Dit kan ook die verantwoordelikheid wees van een van die departementshoofde om op te tree as veiligheidsbeampte. Veiligheid by skole is 'n kritiese funksie, aangesien dit belangrik is dat daar 'n atmosfeer geskep word wat bevorderlik is vir onderrig en leer. Skole in agtergeblewe gemeenskappe word daagliks bedreig deur bendeaktiwiteite, misdaad en geweld. Die kultuur van onderrig en leer sal negatief beïnvloed word indien hierdie uitdagings nie effektief aangespreek word nie. Hierdie taak sal behels dat die departementshoof onderhandel en ooreenkomste bereik met eksterne gemeenskapsbronne, ouers, leerders en relevante groepe.

- Skoolrooster.

Die meeste skole maak gebruik van 'n rekenaarprogram om die skoolrooster op te stel. Dit is egter nog steeds belangrik dat die insette van onderwysers verkry moet word, sodat die skoolrooster die produk is van al die insette van al die rolspelers. Dit is belangrik dat 'n kommittee geskep word om seker te maak die opstel van die rooster is 'n deursigtige proses.

- Invordering van fooie en ander gelde.

Die departementshoof moet toesien dat 'n boekhouding stelsel in sy/haar departement instand gehou word en ook die beleid daarmee saam laat geld. In die huidige opset by skole neem een van die administratiewe beamptes verantwoordelikheid vir die invordering van fooie om die taak van onderwysers en departementshoofde ligter te maak.

- Ongelukke.

Daar behoort noukeurig rekord gehou te word van alle ongelukke wat plaasvind by die skool. Een van die departementshoofde kan die verantwoordelikheid gegee word om noukeurig rekord te hou van alle ongelukke en verslag te doen by SBS vergaderings en personeelvergaderings.

- Om namens die skoolhoof op te tree in die afwesigheid van die skoolhoof en indien die skool nie kwalifiseer vir 'n adjunkhoof nie.

Die departementshoof kan ook optree namens die skoolhoof in sy/haar afwesigheid. Dit is absoluut belangrik dat die departementshoof bewus is van hierdie rol wat hy/sy behoort te vertolk. Die belange van die leerders behoort altyd eerste gestel te word wanneer besluite geneem moet word.

- Die administratiewe verantwoordelikheid en organisering en die uitvoer van buite en ko-kurrikulêre aktiwiteite.

Die departementshoof behoort die leiding te neem in die organisering en uitvoering van buite en ko-kurrikulêre aktiwiteite. Die departementshoof kan hier 'n rol speel om individue, gemeenskaps-instansies, klubs of sportpersoonlikhede betrokke te kry om te help met afrigting of aanbieding van sessies waar die leerders op sport-of kulturele gebied ontwikkel kan word.

- Om te deel in die verantwoordelikheid en uitvoering van ekstra en ko-kurrikulêre aktiwiteite.

Die departementshoof kan hier 'n belangrike rol speel om onervare onderwysers die nodige leiding te gee ten opsigte van buite en ko-kurrikulêre aktiwiteite. Onervare en nuwe onderwysers moet aangemoedig word om 'n aktiewe rol te speel om buite en ko-kurrikulêre aktiwiteite by die skool te bevorder en uit te brei. Die infasering van 'n nuwe sportkodes of kultuuraktiwiteite behoort aangemoedig te word.

- Om te handhaaf met sport, sosiale, kulturele en gemeenskapsorganisasies.

Die departementshoof kan hier ook 'n belangrike rol speel om kontak op te bou met sosiale, kulturele en gemeenskapsorganisasies. Die skool is 'n integrale deel van die gemeenskap en behoort 'n aktiewe rol te speel om oerbetrokkendheid te bevorder.

Om namens die skoolhoof kontak met die publiek te maak en te handhaaf. Die departementshoof kan ook as verteenwoordiger van die SBS namens die skoolhoof kontak hê met die publiek. Dit is belangrik dat die departementshoof altyd lojaal optree teenoor die skoolhoof en die skool. Op hierdie manier bemark die departementshoof die skool. (PAM, 2016:37). Die departementshoof is deel van die skool se bestuursplan (SBS). Hulle vorm dus deel van die skool se uitvoerende bestuur en leierskap. Dit beteken dat die departementshoof kan in sommige gevalle die funksie vervul van 'n adjunkhoof indien die skool nie kwalifiseer vir 'n adjunkhoof nie. Indien die skoolhoof en adjunkhoof nie beskikbaar is nie, kan die departementshoof waarneem as skoolhoof.

2.5 Pligte van die departementshoof ten opsigte van skole se Kurrikulum- en Assesseringsbeleidsverklaring (KABV)

In hierdie bespreking gee ek spesifiek aandag aan die verantwoordelikhede van die departementshoof ten opsigte van die kurrikulum

Die KABV-dokument is op 28 Desember 2012 in die Staatskoerant 36041 gepubliseer. Hierdie dokument is ontwikkel ná die PAM-dokument. Net soos met PAM-dokument (DvO, 2016), is dit moontlik om die verantwoordelikhede in verband met die departementshoof na aanleiding van die volgende kategorieë te bespreek, naamlik leierskap en kurrikulumbestuur, bestuur en administrasie, en onderrig en leer.

2.5.1 Leierskap en kurrikulumbestuur

Volgens die KABV-dokument (DvO, 2012) het die departementshoof pligte en verantwoordelikhede ten opsigte van leierskap en kurrikulumbestuur. Hierdie pligte en verantwoordelikhede kan soos volg opgesom word:

Daar moet seker gemaak word dat die implementering van die nasionale en provinsiale assesseringsbeleide en riglyne op skoolvlak plaasvind. Departementshoofde moet hulle vakspanne aanmoedig om leerders wat struikelblokke in hulle leerproses ervaar, vroegtydig te identifiseer sodat hulle deur die vakonderwysers ondersteun kan word. Die departementshoof moet te alle tye seker maak daar is bewyse dat intervensie plaasgevind het. Dit is ook sy/haar verantwoordelikheid dat daar op gereelde basis terugvoering aan die ouers gegee word.

Volgens die KABV-dokument (DvO, 2012) het die departementshoof ook verantwoordelikhede ten opsigte van bestuur en administrasie.

2.5.2 Bestuur en administrasie

Die KABV dokument (DvO, 2012) som hierdie verantwoordelikhede soos volg op: Die departementshoof is verantwoordelik vir die beplanning en implementering van die skoolgebaseerde assessering in elke klas en elke graad. Die beplannings- en implementeringsproses asook konstruktiewe terugvoering moet gemonitor word.

Die departementshoof moet die implementering en, indien nodig, die aanpassing van die assesseringsprogram bestuur. Die beplanning moet alreeds in November van die

vorige jaar begin. 'n Assesseringprogram moet opgestel en reeds in die eerste week van die eerste kwartaal aan leerders en hulle ouers beskikbaar gestel word.

Die departementshoof moet in samewerking met onderwysers in sy/haar departement 'n vakraamwerk opstel. Dit moet alreeds in die vierde kwartaal van die vorige jaar plaasvind. Daar moet seker gemaak word dat die beplanning en implementering van die skoolgebaseerde assessering in elke graad wel gedurende die jaar gedoen is in ooreenstemming met die beleid. KABV (DvO, 2012).

Die monitering of elke onderwyser die assesseringsprogram vir die volgende jaar voltooi het, is 'n belangrike funksie wat deur die departementshoof gedoen moet word. Daar moet ook seker gemaak word of alle formele assesseringsprogramme ingedien word.

Die voltooiing van alle werkskedules moet omtrent ses weke voor die einde van die jaar nagegaan word. 'n Templaar van die assesseringsprogram moet ook verskaf word. Die departementshoof is verder verantwoordelik om te verifieer of die verwagte aantal formele assesseringstake ingesluit word in die assesseringsprogram. Daar moet seker gemaak word dat die verskillende vorme van assessering gebruik word. Die onderwysers moet ingelig word omtrent die inhandigingsdatum van die program. Dit moet agt weke voor die sluiting van die skool plaasvind (DvO, 2012). Die departementshoof is verantwoordelik vir die samestelling van die assesseringsprogram vir elke vak in sy/haar departement drie weke voor die skool sluit.

Die departementshoof moet seker maak dat die assesseringsbeleid aandui wanneer die onderwyser se lêer ingehandig moet word. Hierdie lêers moet gereed wees aan die einde van die vorige jaar. Die vereistes vir die onderwyser se lêer moet by 'n vakvergadering bepaal word. Die departementshoof is ook daarvoor verantwoordelik om die onderwyser se lêer te verifieer en te monitor en konstruktiewe terugvoer op 'n kwartaallikse basis aan elke onderwyser te verskaf. Daar moet ook bepaal word wanneer take ingehandig moet word (ten minste een keer per kwartaal) (DvO, 2012).

Die datum vir interne moderering en die verifiëring van leerders se bewysstukke asook die metode van bewaring moet tydens 'n vakvergadering bepaal word. Die inhoud en formaat van elke taak moet duidelik wees. Die departementshoof moet bepaal of elke

taak geassesseer is en of konstruktiewe terugvoering aan elke leerder gegee. is (DvO, 2012).

Die departementshoof is verantwoordelik vir sekuriteitsmaatreëls met betrekking tot die stoor van leerders se profiele. Daar moet behoorlike kontrole gehou word oor die profiele van leerders wat die opstel van kontrolelyste insluit. Die profiele moet gereeld deur die departementshoof nagegaan word. Hy/sy moet ook aan onderwysers terugvoer gee ten opsigte van die leerderprofiele. Volgens die KABV dokument (DvO, 2012) het die departementshoof die onderstaande funksies.

2.5.3 Bestuur van onderrig en leer

Die departementshoof moet aan die einde van die vorige jaar die onderwysers in sy departement inlig omtrent die vakke en grade wat onderrig gaan word. Die departementshoof het ook die verantwoordelikheid om seker te maak dat onderwysers ingelig is ten opsigte van die departementele sperdatums vir die onderskeie vakke en grade se toetse, take, eksamens en projekte en daarby hou. Dit moet gedoen word in oorleg met die verifiërings- of modereringsprogram. Volgens die KABV-dokument (DvO, 2012) het die departementshoof die verantwoordelikheid om beplanning tesame met sy departement te doen. Dit is belangrik om 'n oop gesprek te hê met onderwysers ten opsigte van hulle kundigheid om 'n vak op 'n hoër graad aan te bied, sodat hulle uiteindelik die kundigheid ontwikkel om tot matriekvlak te onderrig.

Die beplanning van aktiwiteite in 'n departement moet deel uitmaak van die beplanningskalender van die skool. Die departementshoof moet seker maak die onderwerpe vir assesseringstake word elke jaar afgewissel. Onderwysers moet toegelaat word om nuwe idees en nuwe kennis te implementeer (DvO, 2012).

Die departementshoof verrig hoofsaaklik 'n monitering- en koördineringsfunksie ten opsigte van die KABV. Die onderwyser aanvaar verantwoordelikheid vir onder andere die bewysstukke van leerderprestasie, die onderwyser se lêer, ensovoorts. By die skool waar die navorser betrokke is, is 'n assesseringspan saamgestel wat verantwoordelikheid aanvaar vir onder andere die vaslegging van leerderprestasie, die rapportering van leerderprestasie asook vir progressie en promosie. By hierdie komitee is daar slegs een departementshoof betrokke. Die res van die span bestaan uit posvlak 1-onderwysers.

2.6 Uitdagings en struikelblokke van die departementshoof

Die rol wat die departementshoof speel by die effektiewe lewering van die kurrikulum is uiters belangrik. Die sukses van 'n departement hang af van wie die rol van departementshoof vertolk. Die navorser se ervaring as hoof van 'n hoërskool is dit baie duidelik dat 'n uiters goed toegeruste, kundige departementshoof 'n massiewe bydrae maak tot die prestasie van 'n departement en uiteindelik die skool. Die impak wat die departementshoof maak op die funksionering van 'n departement is so belangrik, dat dit uiters nodig geword het dat die regte kandidaat aangestel word in so 'n posisie. Die situasie by skole is soms dat daar posvlak 1-onderwysers is wat herhaaldelik beter prestasies behaal as hulle departementshoof. Dit is 'n ongesonde situasie wat die gesag van die departementshoof om leiding te gee, heeltemal afbreek.

Volgens die PAM-dokument (DvO, 2016) is die verhouding vir 'n hoërskool om te kwalifiseer vir die pos van departementshoof 1:182. Dit beteken dat vir elke 182 leerders die skool vir een departementshoof sal kwalifiseer. Indien die skool 1 000 ingeskrewe leerders het, kwalifiseer dit vir slegs vyf departementshoofde.

Die aantal departementshoofde waarvoor 'n skool kwalifiseer, skep 'n situasie waar die departementshoof verantwoordelikheid moet aanvaar vir meer as een vak of leerarea. Dit gebeur dan dikwels dat die departementshoof leiding moet gee in 'n vak of leerarea waarin hy/sy glad nie opgelei is nie. Die departementshoof van tale, by die skool waar die navorser betrokke is, aanvaar verantwoordelikheid vir die drie huistale (Afrikaans, Engels en isiXhosa) asook die twee addisionele tale wat die skool aanbied, naamlik Afrikaans en Engels. Die departementshoof van tale het gewoonlik kundigheid in slegs een van die huistale, wat beteken dat hy/sy nie werklik leiding in die ander tale kan gee nie. Indien die skool 'n leerdertal van 'n 1 000 leerders het, beteken dit dat die departementshoof van tale verantwoordelik is vir 1 000 leerders.

Pas afgestudeerde onderwysers het baie leiding, ondersteuning en advies nodig. In sodanige situasie is die departementshoof verplig om ook die rol van mentor te vertolk. Die massiewe druk wat die departementshoof ervaar as matriekonderwyser beteken dat sy/haar onderrig en leer, bestuur en leierskapfunksie waarskynlik afgeskeep word. Die departementshoof kan nooit die ondersteuning wat die onervare onderwyser nodig het, ignoreer nie. Indien onervare onderwysers nie die regte leiding, ondersteuning en

advies ontvang nie, is hulle gedoem tot mislukking. Dit gaan beslis 'n negatiewe uitwerking op die prestasie van leerders en gehalteopvoeding hê.

Die departementshoof plaas addisionele druk op die skoolhoof indien hy/sy nie sy rol en verantwoordelikhede ten opsigte van onderrig en leer, bestuur en leierskap kan nakom nie. Die skoolhoof is soms aangewese op die vakadviseur om te weet wat in 'n departement aangaan. Op skoolvlak behoort die departementshoof die rol van vakadviseur te vertolk, en sodoende die skoolhoof op die hoogte te hou ten opsigte van alle fasette van kurrikulumlewering. Die departementshoof is verplig om gedurig in kontak te wees met die vakadviseur ten opsigte van enige aspek waaroor hy/sy onduidelikheid oor het.

Die persentasie tyd wat die departementshoof tot sy beskikking het om die funksies te verrig soos uiteengesit in die PAM (DvO, 2016) en KABV (DvO, 2012) maak dit onmoontlik om 'n effektiewe rol te vertolk. Indien die departementshoof slegs 15% kontaktyd beskikbaar het om al sy/haar funksies te verrig, mag dit 'n negatiewe uitwerking hê op die effektiewe lewering van die kurrikulum. In skole met 'n uitdagende agtergrond word die departementshoof se tyd deur hierdie uitdagings in beslag geneem. Die afwesigheid van onderwysers is 'n bydraende faktor aangesien die departementshoof se tyd in beslag geneem word deur toesighouding of die reël van alternatiewe toesig.

Onderwysers het ook die idee dat die departementshoof in die SBS is om die skoolhoof gelukkig te hou en hy/sy word dikwels gesien as die persoon wat die skoolhoof se vuilwerk moet doen. Hierdie negatiewe persepsies kan slegs afgebreek word indien die departementshoof die voorbeeld stel ten opsigte van sy/haar werksetiek en 'n inklusiewe benadering volg wat betref die primêre doelwitte van die departement en skool. 'n Toegewyde, hardwerkende departementshoof se werksywer is aansteeklik, nie net vir die onderwysers in sy/haar departement nie, maar ook vir die res van die personeel.

Die departementshoof, as deel van die SBS, behoort 'n positiewe rol te speel ten opsigte van spanbou, goeie menseverhoudinge, die uitleef van die missie en visie van die skool en lojaliteit teenoor die skool. Ongelukkig word die teenoorgestelde dikwels ervaar. Departementshoofde dra baiekeer by tot konflik en wanverhoudinge,

aangesien hulle nie die funksie en primêre rol wat hulle behoort te vertolk, verstaan nie. Departementshoofde openbaar dikwels 'n onbuigbare houding wanneer hulle met verandering gekonfronteer word, nie net teenoor voorgestelde veranderinge nie, maar ook teenoor die personeel in sy/haar departement. Hierdie soort houding kan gewoonlik in sy/haar departement se funksionering gesien word en ontstaan dikwels weens 'n onbevoegdheid wat manifesteer as weerstand, wat dan opsetlik of onbewustelik oorgedra word aan die span. Volgens die navorser het dit ongelukkig tot gevolg dat die fokus vanaf swak werksprestasie en -vermoëns van departementshoofde na hulle professionele selfbehoud en -beskerming verskuif. Dit behels dat departementshoofde nie altyd bereid is om hulle leemtes die hoof te bied nie en in die proses liever daarop konsentreer om die fokus na ander aspekte te verskuif, wat 'n afwaartse spiraal veroorsaak ten opsigte van die werklike funksie van die departementshoof en sy/haar span.

Dit is 'n baie ongesonde situasie wat 'n negatiewe uitwerking kan hê op gesonde verhoudings en spanbou. Die navorser meen dat indien die departementshoof nie in elke klaskamer in sy departement invloed kan uitoefen nie en nie verbetering in die prestasie van elke individuele leerder moontlik maak nie, beteken dit dat hy/sy in sy/haar primêre taak faal. Dit is belangrik dat die departementshoof sy/haar invloed in elke klaskamer wat onder sy/haar departement ressorteer, sal laat geld. Feeny (2009:217) sê:

The focus must shift away from a managerial orientation and move towards establishing a culture of learning in schools. They must focus on teaching and learning as their most important responsibility. They must develop measures to detect day to day improvements made in the classroom.

Indien die uitslae van die verskillende departemente kwartaaliks ontleed word, is dit nodig om onmiddellik op die geïdentifiseerde leemtes van leerders te fokus. 'n Plan van aksie moet deur die departementshoof opgestel word wat aandui hoe verbetering moontlik gemaak gaan word. Die adjunkhoofde moet ook oorhoofs verantwoordelikheid aanvaar vir die prestasie van leerders en moet die departementshoofde ondersteun. Die adjunkhoofde en die departementshoofde moet gesamentlik verantwoordelikheid aanvaar en kan nooit die gesindheid en houding inneem dat adjunkhoofde nie verantwoordelik is vir wat in departemente gebeur nie.

2.7 Bestuur en leierskapvaardighede benodig volgens die PAM en KABV

Ná bestudering van die PAM (DvO, 2016) en KABV (DvO, 2012) was dit baie duidelik dat die departementshoof oor uitstekende bestuurs- en leierskapvaardighede moet beskik. Die vraag ontstaan dan wat bedoel word met bestuur en leierskap. Kotter (1990:104) definieer bestuur en leierskap soos volg: “Management is about coping with complexity. Leadership by contrast is about coping with change. Change has become an integral part of what leaders and managers deal with daily”. Die departementshoof word daaglik met veranderinge met betrekking tot die kurrikulum, assessering, portefeuljes, gedragsspatrone van leerders, ensovoorts gekonfronteer. Dit is uiters belangrik dat die departementshoof oor die nodige bekwaamheid beskik sodat hy/sy die veranderinge kan hanteer. Goleman (1998:93) gaan verder in sy bespreking oor leierskap deur te verklaar dat die leierskapbehoefte van enige organisasie die volgende insluit: “[to] build confidence, build enthusiasm, deliver results, cooperate, form networks, influence others and use information”. Die fokus is duidelik om die potensiaal in beskikbare menslike hulpbronne te identifiseer en te ontsluit tot voordeel van die organisasie wat vir die doel van hierdie bespreking, die skool is.

Die skoolhoof het 'n verantwoordelikheid om die leierskappotensiaal van die departementshoof te ontwikkel deur 'n omgewing te skep waar dit moontlik is. Die departementshoof op sy/haar beurt het die verantwoordelikheid om die leierskappotensiaal van sy/haar vakspan te ontwikkel. In die proses moet sowel die skoolhoof as die departementshoof aanpassings maak ten opsigte van hulle bestuur- en leierskapstrategieë.

Leithwood en Riehl (2003:4) beweer dat daar in die skoolopset potensiële bronne van leierskap bestaan, naamlik leerders en ouers. Volgens Leithwood en Riehl (2003) sou dit vir die departementshoof nodig wees om baie duidelike rigting te gee ten opsigte van sy/haar departement. Dit impliseer dat die departementshoof onder andere oor 'n uitgebreide basiese teoretiese raamwerk ten opsigte van sy/haar vakgebied sal beskik, definitiewe strategiese en beplanningsvaardighede sal demonstreer asook uitstekende kommunikasie- en fasiliteringsvaardighede sal implementeer. Daarsonder sal dit baie moeilik wees om goed gedefinieerde rigting te gee sodat die menslike hulpbronne in die departement die departementshoof sal volg. Die vermoë van die departementshoof om die onderwysers in sy/haar departement maar ook ander onderwysers te

beïnvloed, verteenwoordig 'n verdere uitdaging en vereis ook besondere menslike vermoëns. Die invloed sfeer behoort uitgebrei te word na leierskappotensiaal wat beskikbaar is, byvoorbeeld, in die vorm van ouers en leerders om sodoende die werkklas te deel en die potensiaal tot sukses te verhoog.

As gevolg van die gedurige uitdaging van veranderinge waarmee die departementshoof in die skoolopset gekonfronteer word, word die implementering van leierskap van verandering voorgestel. Volgens Fullan (1993:35) kan elke persoon 'n rol speel as veranderingsagent. Fullan (2001) het uitgebreide werk gedoen oor leierskapverandering in 'n kultuur van verandering. Indien elke leier aan die einde van sy/haar termyn beoordeel word volgens die leierskap wat hy/sy in ander ontwikkel het, word die implementering van die begrip leierskap vir verandering 'n absolute noodsaaklikheid. Die departementshoof se primêre taak moet wees om leierskap van sy vakspan te ontwikkel, maar indien Fullan (1993:35) se begrip van veranderingsbestuur ernstig oorweeg word, behoort die departementshoof se teiken om verandering te bewerkstellig, uitgebrei te word na die totaliteit van sy/haar invloed sfeer. Dit sluit onderwysers, selfs ander departemente en skole, leerders, ouers en gemeenskappe in. Daar word van die departementshoof verwag om 'n klimaat te skep waar leierskapvaardighede gedemonstreer en aangeleer word. Hierdie benadering tot leierskap bemoedig die standpunt dat daar tot 'n bepaalde mate potensiaal in alle mense is, maar dat dit ontgin en ontwikkel behoort te word. Die enigste maatstaaf om die sukses van die departementshoof te meet is om die leierskap van die onderwysers in sy/haar departement te evalueer. "Ultimately your leadership in a culture of change will be judged as effective or ineffective not by who you are as a leader but by what leadership you produce in others" (Fullan, 2001:137).

Die sosio-ekonomiese konteks waarin die skool sigself bevind, speel ook 'n kritieke rol in hoe die departementshoof sy/haar tyd moet bestuur. Die meeste Suid-Afrikaanse skole funksioneer hoofsaaklik te midde van skoolgemeenskappe met uitdagende sosio-ekonomiese omstandighede wat gekenmerk word deur armoede, disfunksionele gesinne, dwelm- en alkoholmisbruik, enkelouerskap, swak behuisingsomstandighede, benedegeweld, ensovoorts. Die departementshoof word dikwels daarmee gekonfronteer om die tyd tot sy/haar beskikking optimaal te gebruik om die uitwerking en risiko's wat hierdie uitdagings bied, sonder versuim, die hoof te bied. Die SBS se

tyd word baiekeer daaraan bestee om slegs net een dissiplinêre bedreiging die hoof te bied. Dit is baie duidelik dat die departementshoof nie net hulp moet ontvang nie, maar ook alternatiewe leierskap en bestuursopsies moet aanvaar om die ekstra uitdagings die hoof te bied om steeds sy/haar spesifieke rol ten volle te vertolk, wat onder andere die nakoming van verskeie administratiewe verantwoordelikhede en keerderdatums insluit.

Noudat die navorser na die verskillende uitdagings aangaande die rol van die departementshoof gekyk het, verskuif die aandag na die teoretiese raamwerk van hierdie studie, naamlik verspreide leierskap.

Noudat ek die funksies en verantwoordelikhede van die departementshoof bespreek het, gaan ek aandag gee aan die konsepsuele raamwerk.

2.8 Verspreide leierskap

As daar na die rol en verantwoordelikhede van die departementshoof gekyk word is dit eintlik die verwesenliking van 'n vorm van verspreide leierskap. In baie gevalle vervul die departementshoof bestuur en leierskap funksies wat gewoonlik met 'n skoolhoof geassosieer word. Een manier waarop departementshoofde hul verskeidenheid moontlik kan vervul, is deur die praktyk van verspreide leierskap, dit wil sê om die verskeie verantwoordelikhede tussen die onderwysers te versprei. Deur dit te doen word onderwysers terselfdertyd bemagtig en hulle kry die geleentheid om te reflekteer op hulle eie praktyk. As daar gekyk word na die magdom verantwoordelikhede wat die departementshoof moet nakom, is hy/sy verplig om die bestuur en leierskap aktiwiteite te versprei onder onderwysers.

In my navorsing gaan ek fokus op verspreide leierskap as 'n vorm van leierskap praktyk wat aanvaar kan word sodat uitvoering gegee kan word aan die uitgebreide rolle en verantwoordelikhede van die departementshoof. Spillane (2005:144) definieer verspreide leierskap so; "Distributed leadership is first and foremost about leadership practice rather than leaders or their roles, functions, routines, and structures". In die opset van 'n departement sal die fokus wees op die leierskap praktyk wat die departementshoof toepas in sy departement. Die fokus skuif dus weg van die leier en sy rol en posisie na die implementering en fasilitering van aksies en roetines om alle rolspelers te laat deelneem aan die suksesvolle uitvoering van die funksies wat

benodig word om 'n gesamentlike doel te bereik. Spillane (2005:144) gaan verder in sy definisie van verspreide leierskap deur die volgende opmerking te maak: "Leadership practice is viewed as a product of the interactions of school leaders, followers, and their situation". Die interaksie tussen mense en hulle situasie weeg dus swaarder as die vaardighede van die leier. In die opset van 'n departement sal die klem dus val op die onderlinge interaksie tussen die departementshoof, onderwysers, leerders, ouers. Hoe meer daar interaksie plaasvind tussen al die rolspelers, hoe beter sal die verhoudings wees tussen hulle. Gesonde verhoudings gaan bydra daartoe dat daar optimale groei en ontwikkeling gaan wees van al die rolspers. Volgens Spillane (2005:145) gaan leierskappraktyk oor: "Multiple leaders, some with and some without formal leadership positions". Die departementshoof wat verspreide leierskap praktyk aanvaar, behoort dus die leierskap potensiaal in elke onderwyser in sy/haar departement te identifiseer en aan te moedig. Na aanleiding van die jarelange ondervinding van die navorser, word posvlak een onderwysers reeds by sommige skole aangewend as vakhoofde van verskillende vakke. Dit is veral doeltreffend wanneer die departementshoof verantwoordelikheid moet aanvaar vir meer as een vak en nie noodwendig die nodige vakkennis en tyd het om sy/haar rol ten volle uit te voer nie. Die positiewe en konstruktiewe interaksie van onderwysers onder mekaar, is wat verspreide leierskap doeltreffend maak. Dit bring 'n gesonde atmosfeer in 'n departement wanneer onderwysers debatteer oor moeilike konsepte, gesprekvoering oor leerders wat uitdagende gedrag openbaar, idees uitruil oor hulle suksesse in die klaskamer, ensovoorts.

Gronn (2000), Harris (2002), Hopkins en Jackson (2002) en Spillane et al. (2001) beweer dat verspreide leierskap al hoe meer gebruik word in die diskoers van leierskap. Volgens Harris (2004:13) konsentreer verspreide leierskap op kundigheid, waar dit ook al mag wees in die organisasie. Vanuit hierdie standpunt word die kundigheid nie net gesoek in formele leierskap posisies nie. As ons vanuit hierdie standpunt uitgaan beteken dit waar daar uitstekende talente en kundigheid in die departement of selfs skool bestaan, sal dit aangewend word tot voordeel van die leerders. In 'n departementele opset mag daar baie kundigheid bestaan ten opsigte van aspekte soos lesaanbieding, die gebruik van tegnologie, klaskamerbestuur, administrasie ensovoorts. Die departementshoof kan dan met reg hierdie onderwysers aanwend om die ander onderwysers te bemagtig. Harris (2004:14) gaan verder in haar

bespreking oor verspreide leierskap deur te beweer dat onderwysers “develop expertise by working together.” Die departementshoof wat die onderwysers in sy departement se kundigheid wil opskerp moet strukture in sy departement in plek sit sodat onderwysers kan saamwerk. Volgens Harris (2004:14) beteken verspreide leierskap “Multiple sources of guidance and direction, following the contours of expertise in an organisation, made coherent through a common culture”.

Bennet et al. (2003:30) definieer verspreide leierskap weer as “an emergent property of a group or network of individuals in which group members pool their expertise”. In hierdie opset is daar geen afgunstigheid of selfsugtigheid om elkeen se individuele talente en kundigheid tot voordeel van die skool aan te wend. Daar behoort ‘n kultuur gevestig te word dat mense die vrymoedigheid kan verkry om hulle talente en gawes tot voordeel van die skool aan te wend. Harris en Lambert (2003:16) gaan so ver as om die volgende stelling te maak “it extends the boundaries of leadership significantly as it is premised upon high levels of teacher involvement and encompasses a wide variety of expertise skill and input. Dit behoort die ideaal te wees om maksimaal onderwyser betrokke te kry, wat uiteidelik tot voordeel sal wees vir leerders. Indien ‘n departementshoof suksesvol wil wees moet hy/sy pogings aanwend om al die onderwysers betrokke te kry sodat elkeen die geleentheid sal kry om sy kundigheid en talente tot voordeel van die departement en die skool aan te wend. Volgens Harris (2004:15): “Collaboration and collegiality are at the core of distributed leadership”. Sy gaan verder deur te beweer “engaging many people in leadership activity is at the core of distributed leadership”. Daar is selfs bewyse dat verspreide leierskap ‘n bydrae maak tot verbeterde leerderprestasie. Bolam en Cubillo (2002:4) som dit so op: “Distributed forms of leadership among the wider school staff is likely to have a more significantly impact on the positive achievement of student/pupil outcomes”. Die toepassing van verspreide leierskap was as deel van hul praktyk aanvaar in ontwikkelde lande soos VSA, Verenigde Koninkryk, Australia, dele van Europa en Nieu Zeeland. Dit is dus baie duidelik dat die prinsipaal in die toepassing van verspreide leierskap nie meer absolute outoriteit beskik nie (Harris, 2012:15). Om dus op te som kan dit aanvaar word dat die belangrikste elemente van verspreide leierskap, dinge insluit soos kundigheid, interaksie en samewerking. Die formele leierskap posisie van die departementshoof behoort bogenoemde eienskappe te ontwikkel en implementeer. Die fokus is nie soseer op die kundigheid van die departementshoof

nie, maar die fasiliterende rol wat hy/sy speel. Elke departement fokus op hierdie drie elemente naamlik kundigheid, interaksie en samwerking. Spanwerk is ook een van die voordele van verspreide leierskap. Dit is belangrik dat die departementshoof gedurig met die onderwysers in sy/haar departement kommunikeer en dat daardie kommunikasie gekenmerk sal word deur ondersoekende vrae wat daarop fokus om die onderwyspraktik te evalueer. Menslike interaksie is dus onontbeerlik vir departementshoofde indien hulle hulle taak suksesvol wil uitvoer. Een van die kenmerke van 'n demokratiese gemeenskap is dat dit deursigtig moet wees. 'n Deursigtige bestuurstyl deur die departementshoof uiters belangrik is en dat indien 'n departementshoof deursigtig is, sal dit daartoe bydra dat onnodige konflik uit die weg geruim word. Volgens die navorser se waarneming en ondervinding toon dat daar maklik ongelukkigheid by onderwysers ontwikkel indien hulle nie bewus is van besluite wat geneem is nie. Die departementshoof moet seker maak onderwysers in sy/haar departement betrek word en en bewus is van besluite wat in sy/haar departement geneem word. Die navorser is van mening dat 'n deursigtige bestuurstyl daartoe sal bydra dat die vertrouensverhouding tussen die departementshoof en die onderwysers in sy/haar departement baie verbeter.

Die departementshoof het 'n uitdagende taak om seker te maak alle aktiwiteite in sy/haar departement is so ontwerp is dat onderwysers en leerders vrymoedigheid het om nuwe uitdagings aan te pak, nuwe idees te implementeer en gesamentlik hul grense te verbreed. Daar moet 'n kultuur geskep word waarbinne onderwysers altyd krities staan teenoor hulle eie klaskamerpraktik. Dit sal bydra tot die konstante persoonlike en professionele groei en ontwikkeling van onderwysers en die totale departement. Die navorser se interpretasie van die genoemde metodologie is dat in 'n pragmatiese omgewing, sal die onderwyser gedurig oor sy/haar eie praktik besin, maar verder ook kreatiewe maniere vind om kommunikasie op so 'n manier te rig dat dit lei tot nuwe oplossings vir die vraagstukke en struikelblokke binne sy/haar onderwys praktik. Dit beteken dat die departementshoof en die onderwysers in sy/haar departement nooit tevrede sal wees met gemiddelde prestasie en praktik nie, maar altyd bereid sal wees om veranderinge te maak om beter, ongekende oplossings en prestasies te bereik.

'n Kultuur van deursigtigheid en samewerking word bereik in 'n omgewing van verspreide leierskap. "Distributed leadership will encourage schools to operate more openly and encourage teachers to work more collaboratively" (Harris, 2004:22). Verspreide leierskap skep dus 'n klimaat by die skool sodat effektiewe leer kan plaasvind. Leithwood en Riehl (2003:3) maak die volgende stelling oor die uitwerking van verspreide leierskap: "large scale studies of schooling conclude that the effects of student learning are small but educationally significant".

Die beoefening van verspreide leierskap deur die departementshoof sal nie net verseker dat onderwysers groei en ontwikkel nie, maar ook dat die skool as gevolg van sodanige leierskap groei en ontwikkel omdat die leierskapbasis verbreed word. Verspreide leierskap behels dat daar erkenning en verwagtinge is van meer as een leier in die stelsel.

Die outoriteit en gesag van die departementshoof word nie weggeneem deur die toepassing van 'n verspreide leierskapstyl nie. Daar word nog steeds erkenning gegee aan die verskillende gesagsposisies, maar groter deelname van ander rolspelers word bepleit. Hierdie standpunt word ondersteun deur Fullan (2003:22) wanneer hy die onderstaande opmerking maak:

while distributed leadership draws on the leadership of all teachers and does not position leadership as a sole domain of the principal, it still however depends on the hierarchical forms of leadership which mean that the position and authority of the principal and/or head of department is not diminished.

Daar is afdoende bewyse ten opsigte van suksesvolle skole waarvan die sukses bepaal is deurdat hulle "re-structured and re-design themselves deliberately so that leadership can be more widely shared and spread" (Harris, 2012:13). Onderwysers wat hulle in so 'n bestel bevind, aanvaar medeverantwoordelikheid en is medeverantwoordelik vir die skool se groei en ontwikkeling. Verspreide leierskap gee aan skole die voordeel van "multiple sources of leadership to ensure it has the leadership capacity to be responsive to change" (Harris, 2012:15). Die navorser het ervaar dat 'n skool wat nie daarop konsentreer om sy leierskappotensiaal uit te brei nie, sal nie in staat wees om herhaalde veranderinge in die onderwys te hanteer nie.

Die navorser meen verder dat verspreide leierskap beteken dat daar magsdeling sal plaasvind en dat alle onderwysers deel is van die besluitnemingsproses.

Omvattende pogings moet deur die departementshoof en skoolhoof aangewend word sodat alle onderwysers in die skoolopset tot die aanvaarding van verspreide leierskap kan instem en daarby betrokke kan raak. Onderwysers behoort nie hierdie leierskapstyl as ekstra werk te sien nie, maar eerder as 'n eerlike poging om te groei en te ontwikkel. Onderwysers stagneer dikwels omdat hulle nie deur die SBS'e gestimuleer word nie. Onderwysers behoort aktief betrokke te raak by die bestuur en leierskapfunksie van die skool. Een van die deurslaggewende rolle en verantwoordelikhede van die skoolhoof is om toe te sien dat departementshoofde daadwerklike pogings aanwend om verspreide leierskap in hulle departemente asook in die skool te bevorder. Die belangrike rol wat die skoolhoof speel by die implementering van verspreide leierskap word in die volgende opmerking van Murphy, Smylie en Seashore Louis (2009:4) saamgevat: "these formal leaders are in a critical position to move initiatives forward or kill them off quickly through actions or slow neglect. The law of change is magnified in the area of distributed leadership".

Dit is dus van die allergrootste belang dat die departementshoof 'n intensiewe opleidingsprogram oor verspreide leierskap sal volg. Die voordele wat verspreide leierskap vir die leerder, onderwyser asook die skoolgemeenskap in die algemeen inhou, maak die implementering daarvan verpligtend. Navorsing deur Harris (2009), Hallinger en Heck (2009), Leithwood en Mascallm (2008) het bewys gelever dat daar 'n positiewe verhouding tussen verspreide leierskap, verbetering van die organisasie en leerderprestasie bestaan. Leithwood en Mascallm (2008:546) toon aan dat verspreide leierskap "has a modest but significant indirect effect on student achievement". Daar moet aan die kant van die posvlak 1-onderwyser 'n bereidwilligheid wees om leierskaptake te verrig en dit te sien as 'n manier om te groei en te ontwikkel.

Verspreide leierskap leen juis daartoe dat onderwysers in formele leierskapsrolle ander onderwysers by hulle leierskapsrol insluit. Spillane (2006:58) som hierdie rol soos volg op: "it is primarily concerned with the co-performance of leadership and the reciprocal inter-dependencies that shape leadership practice". Hierdie insluiting sal beslis 'n bydrae lewer tot spanbou en 'n einde maak aan die verwysing 'julle' en 'ons'.

Onderwysers wat in so 'n omgewing funksioneer, verloor nooit die primêre fokus van die opvoedingsproses, naamlik die leerders, nie.

Volgens Harris (2012:13) is bewyse gevind dat suksesvolle skole “have re-structured and re-designed themselves deliberately so that leadership can be more widely shared and spread”. Hierdeur word groter verantwoordelikheid en verantwoordbaarheid aan onderwysers gegee ten opsigte van hulle werk. Studies deur Leithwood en Jantzi het voorgestel dat die verspreiding van leierskap na onderwysers “has a positive influence on teacher effectiveness and student engagement” (Harris, 2012:13). Dit dra by tot verbeterde verhoudings tussen onderwysers en leerders (Leithwood, Mascallm & Strauss, 2009). Navorsing deur Day, Sammons, Lethwood, Harris en Hopkins (2009:17) het bevind dat “substantial leadership distribution is very important to a school’s success in improving people outcomes”. Daar kan dus met 'n hoë mate van sekerheid aanvaar word dat verpreide leierskap 'n positiewe rol kan speel by 'n beter moraal by personeellede, beter leerdergedrag en beter leerderprestasie.

2.9 Samevatting

In hierdie hoofstuk was daar 'n bespreking gedoen oor die volgende onderwerpe: Eerstens was daar gekyk na die opleiding van middelvlak leiers in skole van ontwikkelde lande. Die vereistes vir aanstelling as departementshoof in veral ontwikkelende lande het aandag geniet en daarna was daar 'n verskuiwing na die konseptuele raamwerk van die studie. Hier is veral gefokus op 'n bespreking van die pligtestaat van die departementshoof soos dit omskryf is in die PAM-dokument (DvO, 2016) asook die werksomskrywing van die departementshoof soos dit uiteengesit word in die KABV (DvO, 2012). Ek het in my bespreking van die PAM-dokument (DvO, 2016) en die KABV (DvO, 2012) veral gefokus op die departementshoof se rol en verantwoordelikhede op onderrig en leer, bestuur en leierskap. Sommige struikelblokke wat die departementshoof ervaar in die uitvoering van sy/haar verantwoordelikhede asook sekere praktiese toeligting ten opsigte van die verskillende take is gedoen

Ek het ook in my bespreking probeer motiveer waarom ek verspreide leierskap aanbeveel vir die departementshoof om sy rol en verantwoordelikhede na te kom. In die volgende hoofstuk sal daar 'n bespreking gedoen word oor die navorsingsontwerp, metodologie, datakonstruksiemetodes, sosiale konteks van skole waar die navorsing

gedoen was, inligting verkry vanaf die beleidsdokumente, die frustrasies wat skoolhoofde ervaar ten opsigte van departementshoofde asook die keuse van respondente.

Hoofstuk 3: Metodologie en navorsingsontwerp

3.1 Inleiding

Die vorige hoofstuk het 'n breedvoerige bespreking gegee van die literatuuroorsig en teoretiese uiteensetting. Die doel van hierdie hoofstuk is om 'n oorsig te gee van die navorsingsmetode en metodologie wat in die studie wat by twee hoërskole – wat albei in 'n werkersklasomgewing funksioneer – onderneem is, gebruik is.

Die hoofnavorsingsvraag wat beantwoord moes word, was: Hoe vestig departementshoofde hulle rolle en verantwoordelikhede ten opsigte van onderrig en leer, bestuur en leierskap in skole. Die navorsingsvraag het rigting en leiding gegee ten opsigte van die ondersoek wat gedoen moes word (Punch, 2005:37). Die ondersoek het ook gepoog om die sub-vrae te beantwoord, naamlik:

Die sub-vrae wat beantwoord gaan word uit die bevindinge is soos volg

- Wat is die hoof verantwoordelikhede en funksies van die departementshoof.
- Watter strategieë word gebruik om jou rol as departementshoof te vervul?
- Watter struikelblokke ervaar die departementshoof in die uitvoering van hul take en verantwoordelikhede.

In hierdie hoofstuk word die navorsingsontwerp wat vir die studie gebruik is, naamlik die kwalitatiewe navorsingsmetode, deeglik bespreek. Die agtergrond waarteen die data versamel is en die omgewing en agtergrond van die respondente word verduidelik asook die etiese klaringsproses.

Die keuse van die navorsingsontwerp (kwalitatiewe navorsingsmetode) ontsluit inderdaad groter vlakke van deelname, aangesien dit mense toelaat om hulself vrymoedig te laat praat oor hul menings en ervarings. Die navorser kan in die onderhoude met respondente, onder andere, seker maak dat dit wat gesê word deur die respondent, reg verstaan word en die respondent kan ook uitklaar of die vrae reg verstaan word; inligting wat beskikbaar word, het dus groter betroubaarheid en omvang.

3.2 Navorsingsontwerp

Die navorsingsmetode is 'n strategie van ondersoek “which moves from the underlying assumptions to research design, and data collection” (Merriam, 2009:267). Die algemeenste navorsingsmetodes is die kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsingsmetodes. Volgens Lichtman was die Kwantitatiewe navorsingsmetodes aanvanklik ontwikkel vir die natuurwetenskappe. Kwalitatiewe navorsingsmetodes, daarenteen, is ontwikkel in die sosiale wetenskappe. Beide kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsingsmetodes word gebruik tydens navorsing van die opvoedkunde. “Qualitative research methods can be used to investigate broadly stated questions about human experiences (Lichtman, 2013:17-24). Merriam (2009:13) verklaar dat “qualitative researchers are interested in understanding the meaning people have constructed” Kwalitatiewe navorsing probeer die daaglikse lewenswyse van 'n groep mense of gemeenskappe in hulle natuurlike omstandighede bestudeer. Die navorser onderneem om met behulp van die kwalitatiewe navorsingsmetode, omdat dit departementshoofde in hulle natuurlike omgewing wou bestudeer. Gegewe hierdie definisie konsentreer kwalitatiewe navorsing op die rol en verantwoordelikhede van die departementshoof op onderrig en leer, leierskap en bestuur. Kwalitatiewe navorsing laat my toe om die wêreld van die departementshoof te betree sodat ek my navorsingsnavrae kan beantwoord. Die data wat verkry was, is dus die departementshoofde se ervarings en belewenisse. Dit word dus vanuit hulle perspektief gegee. Onderhoude was gevoer met departementshoofde en skoolhoofde. Hierdeur kan die menslike gedrag en optrede van hulle verstaan word. Die kwalitatiewe navorser heg waarde aan menslike aksies. Die navorser ervaar deur die onderhoude ook die emosies van departementshoofde wat hulle daaglik ervaar in die uitvoering van hulle rol en verantwoordelikhede. Menslike aksies geskied in 'n sosiale konteks. Die sosiale konteks van die departementshoofde is die interaksie met hulle vakspanne, ander kollegas asook die res van die bestuurspan.

Denzin en Lincoln (2005:3) definieer kwalitatiewe navorsing as “a situated activity that locates the observer in the world”. Punch (2005:56) verklaar dat kwalitatiewe navorsing konsentreer op die studie van die maatskaplike lewe in natuurlike omstandighede en dit gee empiriese inligting ten opsigte van die wêreld, meestal in die vorm van woorde.

Merriman (1998:5-8) beskryf die eienskappe van kwalitatiewe navorsing soos volg:

- Die kwalitatiewe navorser stel belang in die konstruksie van betekenis vir die respondent en nie sy eie nie.
- Die navorser is die primêre bron van dataversameling asook die ontleding van die data.
- Kwalitatiewe navorsing impliseer dat veldwerk gedoen moet word. Die navorser versamel die data op die perseel van die respondente.
- Die kwalitatiewe navorser gebruik die induktiewe navorsingstrategie (sien Bailey, 1991:134). Die kwalitatiewe navorser bou begrippe en teorieë met betrekking tot die data wat ingewin is, eerder as om die bestaande teorieë teen die data te toets. Volgens Bailey (1991:134) is die doel van hierdie soort navorsing dat die kwalitatiewe navorser, 'n nuwe teorie ontwikkel, of om die bestaande teorie te verifieer, of albei word gedoen.
- Die kwalitatiewe navorser se bevindinge is in die vorm van temas, kategorieë, tipologieë en begrippe.
- Die fokus van die kwalitatiewe navorser is op die proses, hoe die inligting wat versamel is, deur die navorser verstaan word.
- Die kwalitatiewe navorser bestee baie tyd in die natuurlike omgewing van die studie, waar noue kontak met die deelnemers aan die studie plaasvind.

Die fokus van die onderhoude is op die ervarings, uitdagings en suksesse van die departementshoofde in die uitvoering van hulle rolle en verantwoordelikhede. Volgens Lichtman volg kwalitatiewe navorsing 'n bepaalde volgorde "it is non linear" (Lichtman, 2013:23). Kwalitatiewe navorsing word geprikkel deur 'n leestuk, 'n observasie, 'n persoon of belangstellingsveld. Kwalitatiewe navorsing is buigsaam en verander gedurig. Departementshoofde en Skoolhoofde het die geleentheid gehad om te ontlaai en ek glo hulle was verryk. Volgens Lichtman (2013:190) kan die respondente hulle gevoelens, intensies, menings, denke oor 'n onderwerp, situasie of idee aan die onderhoudvoerder bekend maak. Die departementshoofde het openlik hulle menings gedeel oor die beleidsdokument (KABV, 2016) nuwe onderwysers ensovoorts. Semi-gestruktureerde onderhoude was gebruik om die persepsies en ervarings van die departementshoofde deur te gee. Kwalitatiewe navorsing is 'n beskrywing asook 'n interpretasie van menslike gedrag. (Lichtman, 2013:17-24). Die kwalitatiewe navorser

staan sentraal in die uitvoering van die studie. “Data are collected, information is gathered, settings are viewed, and realities are constructed through his eyes or her eyes and ears” (Lichtman, 2013:21).

Onderhoude is gebruik om die data te verkry. Deur hierdie proses het departementshoofde die geleentheid gehad om hulle daaglikse ervarings, uitdagings asook suksesse met die onderhoudvoerder te deel. Deur van hierdie navorsingsproses gebruik te maak, is probeer om sin te maak van die daaglikse ervaringe wat departementshoofde beleef. Die kwalitatiewe navorser heg waarde aan menslike aksies. Die kritiek dat die inligting wat bekom word deur van die kwalitatiewe navorsingsmetode gebruik te maak, ongeldig is, is volgens die navorser nie waar nie. Alhoewel hierdie navorsing gedoen is met slegs ses departementshoofde, toon dit volgens die ervaring van die navorser, ’n merkwaardige ooreenkoms met die algemene ervaring en gesprekke met skoolhoofde van ander skole. Daarom kan dit waarskynlik geldig wees, veral in skole wat in dieselfde soort omgewing funksioneer.

3.3 Metodologie

Vir hierdie navorsing word die metodologie van pragmatisme gebruik. Waghid (2002:85) beskryf die pragmatisme as “a deeper understanding of democratic education, out of which could emerge unfamiliar transformative possibilities for future action in educational institutions”. Daar behoort by die departementshoof altyd ’n diepe soeke na gesamentlike oplossings te wees. Waghid (2002:85) sê ten opsigte van die pragmatisme: “new ways of doing things involve the extent to which we intelligently participate and independently think, rather than passively respond”.

’n Pragmatiese houding beteken inderdaad ’n gesindheid wat nie eksterne faktore as ’n gegewe aanvaar nie, maar eerder “reconstruct it through intelligent inquiry and direct our activity by creativity and imagination” (Waghid, 2002:85). Skole wat in uitdagende omgewings moet funksioneer sal dus gedurig op soek wees na kreatiewe oplossings vir uitdagings met betrekking tot byvoorbeeld, dissipline, hulpbronne, en werksetiek te vind. Die feit dat skole in veral werkersklasomgewings bedreig word deur faktore wat ’n beduidende negatiewe uitwerking op die lewering van die kurrikulum kan hê, behoort daar gesamentlik ’n soeke te wees na werkbare oplossings. In ’n omgewing van pragmatisme behoort die skoolhoof die vrymoedigheid te hê wat hom/haar sal laat uitreik na kollegas wat hulle in dieselfde situasie bevind.

Demokratiese opvoeding word deur Rorty (1999:81) gesien as “social co-operation and trust, increasing tolerance and increasing equality and increasing responsiveness to the needs of a larger and larger variety of people”.

Die maatskaplike samewerking waarvan Rorty (1991:103) melding maak, kan slegs bereik word deur “sharing and consultation”. Demokratiese opvoeding word deur Rorty (1999:81) gesien as “social co-operation and trust, increasing tolerance and increasing equality and increasing responsiveness to the needs of a larger and larger variety of people”. Die departementshoof behoort altyd ’n gesindheid van verdraagsaamheid en konsultasie te openbaar. Indien ’n onderwyser, byvoorbeeld, nie by sperdatums hou nie, behoort die departementshoof in gesprek te tree met die spesifieke onderwyser. Sodanige onderwyser kan moontlik ’n persoonlike krisis ervaar, of sy/haar gesin kan dalk trauma ervaar. Die departementshoof behoort in sodanige omstandighede sensitief te wees en moet alles in sy/haar vermoë doen om die onderwyser te ondersteun. Die departementshoof behoort sy/haar vakspan goed genoeg te ken om te weet dat, indien ’n onderwyser se gedrag van die gewone patroon afwyk, daar ’n probleem is waaraan aandag gegee moet word.

In ’n omgewing waar pragmatisme toegepas word, is die interaksie tussen mense van kardinale belang indien ons demokratiese opvoeding ’n werklikheid wil maak. Waghid (2002:87) maak die volgende stelling hieroor: “Pragmatism does not involve the learning and following of rigid (absolute) rules, regulations or principles passed down. Rather it opens the way of human engagement which presupposes an initiation in democratic, community understood as experimental curious and open”. In ’n departement is dit belangrik dat die departementshoof die hele span by die besluitnemingsproses betrek. Die onderwysers in die departement behoort al die inligting ten opsigte van beleid, statistieke van akademiese prestasies, vakvergadering notules, intervensieverslae en modereringsverslae tot hulle beskikking te hê sodat daar altyd ’n soeke kan wees na nuwe metodes en tegnieke asook nuwe kennis wat die onderwysers in staat stel om beter onderrig en leer te kan fasiliteer.

Die gedurige interaksie wat daar in departementele verband behoort te wees, behoort verdraagsaamheid en wedersydse respek te bevorder, aangesien “mutual respect is a precondition for democratic deliberation (educational discourse) and moral compromise” (Waghid, 2002:88). Die onderwyser moet altyd weet dat sy/haar opinies

deur die departementshoof gerespekteer en gewaardeer word. 'n Onderwyser in 'n departement moet nooit die indruk kry dat daar net na sekere onderwysers geluister word nie. Onderwysers wat nie altyd die vrymoedigheid het om hulle opinies en idees in die openbaar te gee nie, moet aangemoedig word om wel hulle insette te gee. 'n Onderwyser wat vars van die universiteit kom, moet voel sy/haar idees en insette word net so waardevol geag as dié van 'n onderwyser met twintig of dertig jaar ervaring al is daar verskille ten opsigte van aspekte van die kurrikulum of enige ander aspek in die skool.

In 'n omgewing waar pragmatisme toegepas word, behoort daar volgens Rorty (1999:16), 'n gedurige groei te wees in aspekte soos verdraagsaamheid, vertroue en sosiale samewerking. Rorty (1999:81) merk verder hieroor op: “there must be an increasing responsiveness to the needs of a larger and larger variety of people and things”. Die departementshoof behoort altyd 'n simpatieke houding te openbaar en sensitief te wees vir die behoeftes en uitdagings wat sy/haar vakspan moontlik kan ervaar. Daar kan dalk onderwysers in sy/haar departement wees wat uitdagings ervaar ten opsigte van klaskamerbestuur of selfs sekere aspekte van die kurrikulum, en wat ondersteuning benodig. Die departementshoof behoort baie sensitief te wees, hierdie leemtes eerstens te erken en dan moet saam met die onderwyser 'n plan van aksie uitwerk om die uitdagings die hoof te bied. 'n Onderwyser wat pas tot die onderwys toegetree het, ervaar dikwels baie uitdagings ten opsigte van die lewering van die kurrikulum. Die gebrekkige vaardighede van pas afgestudeerde onderwysers maak die verantwoordelikheid van die departementshoof des te groter. 'n Onderwyser wat pas tot die onderwys toegetree het, moet by die hand geneem word en het beslis 'n groot behoefte aan mentorskap in alle fasette van die beroep. 'n Onderwyser wat nie hierdie ondersteuning geniet in sy/haar aanvangsjare in die onderwys nie, is in baie gevalle gedoem tot mislukking. Die departementshoof wat 'n pas afgestudeerde onderwyser ondersteun, kan die vrugte pluk van 'n toegewyde en hardwerkende onderwyser wat die nodige selfvertroue openbaar om suksesvol te wees.

Dit is absoluut noodsaaklik dat die onderwyser oor sy praktyk sal besin en verantwoordelikheid sal aanvaar vir veranderinge wat nodig is om sy/haar onderwys praktyk, te verbeter. Dit beteken dat onderwysers in 'n departement hulle prestasies evalueer en ander metodes en tegnieke identifiseer wat hulle kan gebruik sodat

verbetering kan plaasvind. Dit is egter een van die uitdagings van die departementshoof in die toepassing van pragmatisme, om onderwysers te bemagtig en aan te moedig om hierdie soort ingesteldhede te demonstreer binne die departement. Die bemagtiging van die onderwysers in sy/haar departement het 'n belangrike funksie van die departementshoof geword. Die verspreiding van beleidsdokumente ten opsigte van die kurrikulum, assessering, werksessies, seminare, vergaderings, informele gesprekvoering en waarneming kan daartoe bydra dat onderwysers bemagtig word sodat hulle probleemoplossers word in plaas daarvan om ander mense te soek wat die probleem kan oplos.

Die departementshoof is verantwoordelik vir alle kurrikulêre aktiwiteite wat in sy/haar departement plaasvind. Die departementshoof is ook verantwoordelik vir die prestasie van sy/haar departement. Die onderwysers in 'n departement moet weet dat hy/sy verantwoording moet doen van alle kurrikulêre aktiwiteite wat in sy/haar klas plaasvind. Hierdie verantwoordelikheid kan nie na ander persone afgeskuif word nie.

In 'n omgewing waar pragmatisme toegepas word, is dit moontlik dat mense met verskillende etniese herkomste, geloofsoortuigings en kulturele agtergronde kan saamwerk, omdat pragmatisme verdraagsaamheid voorstaan, maar ook die bereidheid om van mekaar te leer en die insluiting van nuwe denkrigtings wat kan bydra tot die sukses. Waghid (2002:85) praat van "a deeper understanding of democratic education out of which could emerge unfamiliar transformative possibilities for future action educational institutions". Volgens Rorty (1999:25) is die doel van samewerking en vertroue "to achieve agreement among human beings about what to do, to bring about consensus on the ends to be achieved". Die navorser se interpretasie van die bogenoemde aanhalings is dat 'n pragmatiese gesindheid impliseer dat mense bereid moet wees om van mekaar te leer sodat transformasie kan plaasvind. In 'n spesifieke vakdepartement behoort 'n departementshoof en sy/haar span dus 'n gedurige soeke te hê na nuwe, verbeterde tegnieke en metodes sodat gedurige verandering kan plaasvind wat groei, vooruitgang en verbetering tot gevolg het. Die navorser is verder van mening dat die voordeel van die pragmatisme is dat die gedurige interaksie tussen onderwysers daartoe bydra dat daar gesamentlik na oplossings gesoek kan word. Die interafhanklikheid van mekaar in die skool en meer

spesifiek, in 'n vakdepartement, asook 'n eerlike en opregte soeke daarna om sigself te verbeter, sal tot emosionele en persoonlike groei bydra.

3.4 Datakonstruksiemetodes

Die maniere waarop die data gekonstrueer is, word in die onderafdelings wat volg, bespreek.

3.4.1 Onderhoude

Inligting word dus in 'n persoonlike gesprek ingewin vir 'n spesifieke doel. Een persoon vra vrae terwyl die ander persoon die vrae beantwoord. Die soort onderhoud word bepaal deur die struktuur wat die navorsing verlang. Onderhoude kan hoogs gestruktureerd wees of ongestruktureerd. Volgens Sass Harvey (2005:39) is hoogs gestruktureerde onderhoude bestaan gewoonlik uit vraelyste, wat dit 'n kwantitatiewe benadering maak. Onderhoude het die voordeel dat dit komplekse situasies grondig kan hanteer.

Kwalitatiewe navorsing vereis semi-gestruktureerde of ongestruktureerde onderhoude. In hierdie navorsing is semi-gestruktureerde onderhoude gebruik. Volgens Gorard (2001:82) is die nadeel van onderhoude dat dit baie tyd in beslag neem. Rabionet (2011:563) verwys na kwalitatiewe onderhoude as 'n buigsame hulpmiddel om die stemme van mense te hoor asook die manier waarop mense uit hulle ondervindinge sin maak, te bepaal. Punch (2005:168) daarenteen voer aan dat onderhoude 'n goeie manier is om die persepsies van mense vas te vang, asook die betekenis en definisies van situasies. Die doel van die onderhoude was om met departementshoofde in gesprek te tree ten opsigte van hulle rol en verantwoordelikhede soos uiteengesit in die PAM-dokument (DvO, 2016) en KABV-dokument (DvO, 2012).

'n Goeie manier om 'n onderhoud te begin, is om jouself voor te stel en aan die respondente te verduidelik waarmee jy besig is en wat die doel van die onderhoude is. Volgens Rabionet (2011:564) moet die navorser aan die respondente bekend gestel word en die respondent moet verseker word dat vertroulikheid gehandhaaf word. Sy/haar toestemming moet verkry word en hy/sy moet die opsie gegee word om hom/haar te eniger tyd van die onderhoud te onttrek.

Semi-gestruktureerde onderhoude is tydens hierdie navorsing gebruik. Dit het die navorser die geleentheid gegee om 'n stel basiese vrae te vra en indien nodig, dit vir die respondent uit te klaar. Die onderhoudvoerder moet baie sensitief wees en konsentreer wanneer die vrae beantwoord word, aangesien die respondente soms kan afdwaal van die onderwerp en indien nodig sekere inligting te verifieer. Indien die respondent afwyk, moet die onderhoudvoerder hom/haar op 'n baie respekvolle manier in die regte rigting lei.

Die data wat uit die onderhoude verkry word, is uniek ten opsigte van die situasie van die individu. Die data weerspieël die individu se opvatting van die werklikheid. Die onderhoude wat met die ses departementshoofde gevoer is, weerspieël dus hulle opvatting van die werklikheid. Departementshoofde wat in 'n ander omgewing funksioneer, kan moontlik heeltemal ander opvattings hê.

Daar is onderhoude gevoer met drie departementshoofde van elk van die twee skole, met ander woorde ses departementshoofde het as respondente aan die navorsing deelgeneem. Die een skool is geleë in die Overberg en die ander skool in die Helderberg.

Tien vrae is gedurende die onderhoude aan die respondente gevra. Die vrae was so gestruktureer dat vasgestel kon word of die departementshoofde in staat was om hulle rol en verantwoordelikhede soos in die beleidsdokumente uiteengesit, na te kom. Dieselfde vrae is aan elke departementshoof gevra en daar sou met die antwoorde wat verkry is, gepoog word om die navorsingsprobleem op te los. Al die onderhoude is opgeneem en woordeliks getranskribeer waarna dit na die respondente teruggestuur is vir verifikasie en goedkeuring en om die betroubaarheid van die data te verhoog, soos aanbeveel deur Merriam (2009:110). Dit is absoluut noodsaaklik dat die beantwoording van die vrae akkuraat vasgelê word. Dit word ondersteun deur Babbie en Mouton (1990:253) wat sê: "Whenever the questionnaire contains open-ended questions, those soliciting the respondent's answer, it is very important for the interviewer to record that answer exactly as given".

3.4.2 Ontleding van beleidsdokumente

Die ontleding van enige geskrewe werk word volgens Robson, dokumentontleding genoem. Robson (1994:237) sê onder andere ook dat dokumentontleding: "can

include non-written documents such as films, pictures and drawings". Volgens Robson kan dokumentontleding ook inhoudsontleding genoem word. Die oorsprong van 'n dokument word nie beïnvloed deur die navorser se ontleding. Robson (1994:237) Volgens Merriam (1998:124) word die navorser tydens dokumentontleding eerstens gevra of daar maklike toegang tot die dokumente is. Die dokumente (PAM en KABV) is deur die Departement van Onderwys opgestel, met ander woorde dit is vir enige persoon toeganklik. Die relevansie van die dokumente tot die navorsingsvraag word ook ondersoek. Laastens word daar ook gekyk of die insig wat uit die dokumente verkry word op 'n praktiese, stelselmatige manier toegepas kan word.

In hierdie navorsing is gepoog om die PAM-dokument (DvO, 2016) en die KABV-dokument (DvO, 2012) te weergee ten opsigte van die rol en verantwoordelikhede van die departementshoof. Die interpretasie en afleidings wat gemaak word, is dié van die navorser en kan anders geïnterpreteer word indien iemand anders dit ontleed.

'n Volledige bespreking is van die Personeeladministrasiemaatreëls (DvO, 2016), asook die Kurrikulum- en Assesseringsbeleidsverklaring (DvO, 2012) gemaak. Die rol en verantwoordelikhede van die departementshoof is breedvoerig in die vorige hoofstuk bespreek. Die dokumente is ontleed om vas te stel watter vaardighede nodig is ten opsigte van onderrig en leer, bestuur en leierskap. Die hoofstuk is afgesluit deur 'n aanbeveling te maak oor watter leierskapstyl die geskikste is om die departementshoof te ondersteun in die uitvoering van sy/haar rol en verantwoordelikhede. Dié aanbeveling is veral van toepassing by skole met uitdagende omstandighede wat betref hulpbronne, sosio-ekonomiese omstandighede, afwesigheid van onderwysers en groot getalle leerders in klasse.

3.4.3 Sosiale konteks van departementshoofde.

3.4.3.1 Skoolkonteks van skool A

Skool A het 'n leerdertal van 1 650 en 50 onderwysers. Die bestuurspan bestaan uit die skoolhoof, twee adjunkhoofde en agt departementshoofde. Die drie departementshoofde was deur die prinsipaal aangewys as sy mees suksesvolle departementshoofde. Die ondersteuningspersoneel bestaan uit twee administratiewe klerke, een voorman en drie skoonmakers. Die skool bedien die omliggende gebied asook die plase in die Elgin-distrik. Die Elgin-distrik bestaan uit meer as 200 plase.

Byna die helfte van die leerders is afkomstig van dié plase en maak van busvervoer gebruik. Busvervoer word deur die Wes-Kaapse Onderwysdepartement (WKOD) verskaf. Die ouerkorps maak geen finansiële bydrae tot die busvervoer nie. Die res van die leerders kom van die omliggende bruin woongebiede en gemengde gemeenskappe wat tans besig is om uit te brei.

Die skool is geleë in 'n hoofsaaklik werkersklaswoongebied. Fataar (2009:15) sê in dié verband:

Townships schools in South Africa have its origin in racially segregated, low-cost housing areas for people of colour.

Hoofsaaklik bruin leerders woon dié skool by. Sowat 10% van die leerders is swart leerders wat hulle onderrig in Afrikaans ontvang. Die skool se voertaal is Afrikaans. Engels word as 'n addisionele taal aangebied. Die meerderheid swart leerders herhaal ten minste een keer 'n graad as gevolg van die taaluitdaging wat hulle ervaar.

Die skool ervaar al die uitdagings wat kenmerkend is van skole in 'n werkersklas-omgewing. Dit sluit in armoede, werkloosheid, drankmisbruik, dwelmmisbruik, gesinsgeweld, ensovoorts. 'n Groot persentasie van die ouerkorps wat in die dorpsgebied woonagtig is, is seisoenale werkers op die plase. Ná die oestyd is die werkloosheidsyfer dus aansienlik hoër. Die invloed van hierdie omgewingselemente word moontlik tot 'n mate versag as gevolg van die aard van die plattelandse gemeenskap, waar die gemeenskap oor die algemeen steeds 'n mate van respek vir opvoedkundige instellings handhaaf.

Sekere plase waarvandaan die leerders afkomstig is, het naskoolsentrums waar leerders ondersteuning ontvang in taalvaardigheid en syfervaardighede, en die finansies word gewoonlik deur die plaaseienaars voorsien. Die leerders ontvang ook rekenaarklasse wat beteken dat die meeste van die leerders rekenaarvaardig is. Die leerders op plase ontvang ook beurse vir tersiêre studies indien hulle daarvan gebruik sou wou maak.

Die leerders wat op die plase woon, woon in veilige omgewings waar daar geen bendegegeweld plaasvind nie. Die pragtige vrugteplase waarop die leerders woon, skep volgens die navorser 'n baie rustige atmosfeer vir leerders. Die meeste leerders

afkomstig vanaf die plase het respek vir gesag. Die leerders op die plase woon in huise wat baie beter is as die laekostebehuising wat die regering voorsien en sommige van die plaasgesinne handhaaf ook 'n redelik gemiddelde lewenstandaard.

Plaaseienaars ondersteun die skool finansiëel baie goed as deel van hulle maatskaplike verantwoordelikheid. Die skool is dus ook toegerus met drie rekenaarlokale en bied Toegepaste Rekenaartegnologie as 'n vak aan. Kenmerkend van die Overberg is die groot afstande tussen plekke. Die distrikskantoor is sowat 40 km vanaf die spesifieke skool.

Die meeste buitemuurse bedrywighede by die skool vind op Saterdag plaas as gevolg van die lang afstande tussen kompeterende skole. Die vervoer van leerders na en van die plekke waar hulle deelneem, plaas groot finansiële druk op die skool as gevolg van die vervoerkoste.

Ten spyte van al die uitdagings handhaaf die skool volgens die skoolhoof van die betrokke skool, 'n gemiddelde matriekslaagsyfer van meer as 90%. Dit is algemeen bekend dat die spesifieke skool een van die oudste hoërskole in die omgewing is en geniet daarom aansienlik hoër aansien as die ander skole in die omgewing.

3.4.3.2 Agtergrond, Kwalifikasies en Ervaring van departementshoofde van skool A

Departementshoof A van skool A is 'n ervare onderwyser met meer as dertig jaar onderwyservaring. Departementshoof A is die departementshoof van Lewenswetenskappe by die skool. Hierdie posisie beklee hy vir meer as vyftien jaar. Hy is ook vir meer as vyf en twintig jaar 'n onderwyser by die skool. Departementshoof A is 'n gekwalifiseerde Lewenswetenskap onderwyser. Hy moet egter ook verantwoordelikheid aanvaar vir Fisiese Wetenskap, 'n vak waarin hy nie opgelei is nie. Departementshoof A tree ook op as graadhoof van graad tien. Hierdie taak is deur die skoolhoof aan hom toegewys.

Departementshoof B van skool A is 'n ervare onderwyser met meer as twintig jaar onderwyservaring. Sy tree op as departementshoof vir die vak Landbou. Sy het geen formele opleiding ontvang in die vak nie. Departementshoof B kwyd haar egter so goed van haar taak, dat die vakadviseur haar gebruik as eksaminator. Sy is ook mede-

skrywer van die voorgeskrewe handboek vir landbou graad tien. Departementshoof B van skool A tree ook op as matriekkoördineerder. Hierdie taak behels hoofsaaklik om matrikulante te motiveer en ook om enige uitdagings wat hulle mag ervaar, te identifiseer en aan te spreek. Hierdie taak was deur die skoolhoof aan haar toegewys. Sy is amper tien jaar departementshoof by die skool.

Departementshoof C van skool A is 'n ervare handelsonderwyser by die skool. Hy is vir meer as vyf en twintig jaar 'n onderwyser by die skool. Departementshoof C van skool A het die minste ervaring (ses jaar), van die departementshoofde wat aan die studie deelgeneem het. Departementshoof C van skool A dien op die skoolbeheerliggaam as die onderwyser verteenwoordiger. Hy is deur die beheerliggaam aangewys as die tesourier van die skool. Departementshoof C tree op as koördineerder vir leerders, wat deelneem aan kompetisies wat gereël word deur die Johannesburgse Effektebeurs. Departementshoof C is 'n opgeleide handelsonderwyser wat instaat is om al die handelsvakke, Rekeningkunde, Ekonomie en Besigheidstudies te onderrig.

3.4.3.3 Skoolkonteks van skool B

Skool B het 'n leerdertal van 1 030 met 35 onderwysers en vyf ondersteuningspersoneellede. Die skool beskik oor vyf departementshoofde en twee adjunkthoofde. Die skoolhoof het self die drie departementshoofde aangewys. Dit is volgens hom ook die mees suksesvolle en ervare departementshoofde. Twee van die onderwysers is beheerliggaamaanstellings. Die ondersteuningspersoneel bestaan uit twee sekretaresse en drie skoonmakers. Die skool het ontstaan uit die behoefte aan nog 'n hoërskool in die omgewing.

Daar is ook 'n groot aantal leerders afkomstig vanaf die laekostebehuisingskema wat deur die regering verskaf is. Die skool is een van twee hoërskole in die township. Alhoewel die skool in die gegoede deel van die township geleë is, ervaar hulle ook uitdagings soos bendegegeweld, werkloosheid, tienerswangerskappe, enkelouers, dwelmmisbruik, drankmisbruik, ensovoorts. Die skool word gereeld deur inbrake geteister, wat baie skade aanrig aan die infrastruktuur van die skool.

Die skool is uiters suksesvol met fondsinsamelings. Die skoolsaal is hoofsaaklik met eie fondse gefinansier. 'n Groot persentasie van die inwoners is van openbare vervoer

afhanklik omdat daar bykans geen werksgeleenthede in die township is nie. Ten spyte van al die uitdagings wat die spesifieke skool ervaar, wat 'n negatiewe invloed op die effektiewe lewering van die kurrikulum het, word 'n gemiddelde matriekslaagsyfer van ten minste 80% die afgelope jare gehandhaaf, volgens die skoolhoof. Volgens die skoolhoof het die skool al leerders opgelewer wat 'n gemiddelde van 80% in die nasionale seniorsertifikaateksamen behaal het.

3.4.3.4 Agtergrond, Kwalifikasies en Ervaring van departementshoofde van skool B

Departemensthoof D van skool B is 'n ervare onderwyser met amper dertig jaar onderwyservaring. Hy is ook vir meer as twintig jaar departementshoof by die skool. Departementshoof D was van die eerste onderwysers toe die skool vir die eerste keer geopen het. Hy is 'n opgeleide wetenskap onderwyser en aanvaar verantwoordelikheid vir die wetenskap departement. Een van die belangrike verantwoordelikhede wat die skoolhoof aan hom toegewys het is die bestuur en leierskap van die nie-doserende personeel.

Departementshoof E van skool B is ook 'n ervare onderwyser met amper dertig jaar onderwyservaring. Hy is vir meer as tien jaar departementshoof by die skool. Departementshoof E deel saam met departementshoof D die verantwoordelikhede van die wetenskapdepartement. Departementshoof E is 'n opgeleide wetenskap onderwyser. Departementshoof E is aktief betrokke by buitemuurse aktiwiteite en is passievol oor die sportkode skaak. Die skool het onder sy leiding al groot hoogtes bereik in dié sportkode. Departementshoof E het baie ervaring opgedoen in die konstruksiebedryf. Hy wend hierdie vaardighede en kundigheid van hom tot voordeel van die skool aan, deurdat hy gereeld toerusting en hulpmiddels van die skool herstel sonder enige vergoeding.

Departementshoof F van skool B is 'n ervare onderwyser met meer as vyf en dertig jaar ervaring. Hy is departementshoof vir meer as vyf en twintig jaar. Departementshoof F was ook een van die eerste onderwysers toe die skool sy deure geopen het. Departementshoof F is 'n opgeleide Geskiedenis onderwyser en aanvaar verantwoordelik vir die Sosiale Wetenskappe by die skool. Departementshoof F is oorhoofs verantwoordelik vir die bestuur van handboeke by die skool. Hy is baie passievol oor die massiewe verantwoordelikheid wat die skoolhoof aan hom toegewys

het. Die skoolhoof is baie beïndruk met die strukture wat hy ontwikkel het, wat die bestuur van handboeke baie doeltreffend maak.

3.4.3.5 Inligting uit die onderhoude met die skoolhoofde

Al die respondente is deur die skoolhoof aangewys nadat die navorser eers met die skoolhoofde van die onderskeie skole 'n gesprek gevoer het. Volgens die skoolhoofde was die respondente ervare departementshoofde en was hulle in staat om ten spyte van al die uitdagings, nog steeds sukses te behaal. Behalwe vir die rol wat hulle in die effektiewe lewering van die kurrikulum in hulle onderskeie departemente gespeel het, was hulle almal ten tye van hierdie navorsing aktief by buitemuurse bedrywighede en ko-kurrikulêre aktiwiteite betrokke. Hulle het ook almal 'n redelike mate van kundigheid ten opsigte van bestuurs- en leierskapvaardighede getoon. Volgens die skoolhoofde was hulle ook in staat om sukses te behaal wat betref die resultate van leerders.

Daar was sekere van respondente wat, volgens hulle skoolhoofde, gereed was vir die volgende vlak van bevordering, omdat hulle almal 'n mate van volwassenheid bereik het ten opsigte van hulle leierskapvaardighede. Die skoolhoofde het dit ook duidelik gemaak dat hulle onderwysers was wat nie huiwer nie om hulle ongelukkigheid ten opsigte van enige aspek uit te spreek. Die skoolhoofde het ten spyte van die uitgesprokenheid van sommige van die respondente nog steeds gevoel dat hulle die beste kandidate was om aan die navorsing deel te neem, omdat hulle in hulle uitgesprokenheid altyd waardig en lojaal opgetree het en altyd die beste belange van die leerders eerste gestel het. Van die departementshoofde word ook gereeld deur hulle onderskeie vakadviseurs as eksaminatore vir die opstel van streeksvraestelle, wat die matrikulante vir die interne eksamens skryf, gebruik. Van die respondente was ook nasieners vir die nasionale seniorsertifikaateksamen. Die vrae was vooraf deurgegee aan die skoolhoofde en departementshoofde.

Die skoolhoofde is dit eens dat die aantal departementshoofde wat aan die skool toegeken word, heeltemal onvoldoende is. Dit het tot gevolg dat die departementshoof verantwoordelikheid aanvaar vir meer as een vak of leerarea. In so 'n situasie is dit vir die departementshoof nie moontlik om vakkundige leiding te gee in al die vakke en leerareas waarvoor hy/sy verantwoordelik is. Die addisionele druk wat die departementshoof ervaar as matriekonderwyser, dra baiekeer daartoe by dat die bestuur en leierskap van sy/haar departement afgeskeep word. Departementshoofde

spandeer baie tyd en energie aan onervare onderwysers om hulle toe te rus met die nodige vaardighede. Volgens die skoolhoofde is hulle somtyds aangewese op die verslae vanaf vakadviseurs oor gebreke en leemtes in die departement wat aangespreek moet word. Die skoolhoofde is dit eens dat die departementshoofde baie min kontaktyd tot hulle beskikking het om die effektiewe bestuur en leierskap van hulle departemente te verseker. Volgens die skoolhoofde neem die bestuur en leierskaptake van die skool, wat aan die departementshoofde toegeken word, baie tyd in beslag om af te handel. Die onderwysers wat aan die navorsing deelgeneem het, was almal ervare onderwysers met meer as twintig jaar onderwyservaring. Al die respondente was gekwalifiseer vir die vakke wat hulle onderrig. Hulle was almal matriekonderwysers wat 'n groot mate van sukses behaal. Hulle het tydens die onderhoudvoering 'n passie vir onderwys getoon, veral wat betref die wyse waarop hulle uitdagende omstandighede hanteer. Een van die onderwysers was 'n nasionale eksaminator in haar vak. In die onderhoud was dit duidelik dat sy baie trots is op haar prestasie, omdat die vak, tydens haar tersiêre opleiding, nie een van haar metodiekvakke was nie. Sy het ook melding daarvan gemaak dat sy medeskrywer is van een van die voorgeskrewe boeke.

Al die respondente was hulle hele loopbane lank betrokke by onderrig by skole met uitdagende agtergronde. Dit behels omgewings wat gekenmerk word deur leerders wat skokkende negatiewe houdings openbaar, wat afkomstig is uit disfunksionele gesinne, wat negatiewe houdings van ouers teenoor die onderwysers beleef, leerders met destruktiewe gedragspatrone, leerders met lae selfbeeld asook leerders met lae morele waardes en 'n tekort aan lewensvaardighede. Die ongelykhede waarin die leerders hulle bevind asook die sosio-ekonomiese omgewing het 'n vernietigende uitwerking op sodanige leerders. Coleman, Campbell, Hobson, McPartland, Mood et al. (1966:325) som dit so op: "The inequalities imposed on children by their homes, neighbourhood and peer environment are carried along to become the inequalities with which they confront adult life at the end of school". Indien daar nie intervensie in die lewe van hierdie leerders plaasvind nie, is die kanse om sukses te behaal, baie skaal. Dit is inderdaad so dat werkersklaskinders grootword in 'n kultuur van armoede. Hierdie kultuur van armoede beteken dat mense vasgevang word in 'n siklus van lae verwagtinge (Christie, 2008:169). Die gevolg daarvan is lae prestasie van leerders afkomstig uit die werkersklas.

In teenstelling met werkersklasleerders is die omgewing waarin middelklasleerders hulle opvoeding ontvang, baie verskillend en die sosio-ekonomiese uitdagings baie minder (Althusser, 1971). Bowles en Gintis (1976) voer aan dat middelklasleerders die skool langer bywoon wat hulle vir professionele werk voorberei. In teenstelling met werkersklasleerders verwys Bourdieu (1976:110) na die bevoorregte posisie van middelklasleerders. Volgens hom beskik hierdie leerders oor kulturele kapitaal wat aan hulle 'n voorsprong gee. Hierdie kulturele kapitaal sluit dinge in soos die regte kontakte, ekstra onderrig, finansies, waardes, positiewe gesindhede, ensovoorts. Teese en Polesel (2003:197) verwys na skole wat die middelklasleerders bedien as “fortified sites”. Dit verwys na die bevoorregte posisie wat hulle geniet. Daar is 'n oormaat hulpbronne beskikbaar. Ouers gebruik hulle ekonomiese mag om die beste opleiding aan hulle kinders te gee.

Die skole waar die navorsing gedoen is, ervaar uitdagings soos 'n tekort aan menslike hulpbronne en infrastruktuur, bende geweld wat die skool bedreig, gebrekkige ouerskap en ouerlike ondersteuning aan die leerder en die skool en vele ander, te werk nie. Teese en Polesel (2003:123) verwys na hierdie skole as die “exposed sites”. Skole wat in 'n meer gegoede areas funksioneer, ervaar hul uitdagings bes moontlik nie dieselfde nie. Dit is algemeen bekend dat hierdie skole leerders bedien waarvan die oorgrote meerderheid 'n heeltemal ander ingesteldheid en houding teenoor hulle skoolwerk het. Hulle maatskaplike agtergrond verskil ook hemelsbreed van die leerder in “fortified sites” waarna Teese en Polesel (2003:123) verwys.

3.5 Keuse van respondente

Daar het ses opvoeders (vyf mans en een dame) deelgeneem in die navorsing. Die profiele wat saamgestel is van die respondent is as volg:

Tabel 3.1: Saamgestelde profiele van respondent

Opvoeder	Aantal jare in onderwys	Aantal jare departementshoof	Aantal jare by huidige skool	Geslag
Departementshoof A	30 jaar	16 jaar	26 jaar	Manlik
Departementshoof B	23 jaar	8 jaar	17 jaar	Vroulik
Departementshoof C	32 jaar	6 jaar	28 jaar	Manlik

Opvoeder	Aantal jare in onderwys	Aantal jare departementshoof	Aantal jare by huidige skool	Geslag
Departementshoof D	29 jaar	20 jaar	28 jaar	Manlik
Departementshoof E	29 jaar	12 jaar	28 jaar	Manlik
Departementshoof F	35 jaar	25 jaar	28 jaar	Manlik

3.6 Dataontleding, aanbieding en Interpretasie

Volgens Sass Harvey (2005:43) lewer kwalitatiewe navorsing 'n magdom inligting wat georganiseer moet word. In hierdie navorsing is die data verminder deur 'n proses van selektering om sodoende die data betekenisvol te maak, soos aanbeveel deur Sass Harvey (2005). Volgens haar moet die data wat versamel is, verminder word sodat die navorsingsvraag beantwoord kan word. By kwalitatiewe navorsing vind die dataversameling, datakodering en die konstruksie van kategorieë gelyktydig plaas (Sass Harvey, 2005:43). Sodoende kan die data maklik in temas verdeel word. Die temas was verdeel na aanleiding van bevindinge wat ooreenstem by beide skole. Die bevindinge wat gemaak was by een skool, was nie deurgegee nie. Die data wat tydens hierdie navorsing verkry is, is verkry uit die beleidsdokumente PAM (DvO, 2016) en die KABV (DvO, 2012), asook die onderhoude met die departementshoofde en skoolhoofde.

By kwalitatiewe navorsing is die fokus daarop om die data meer betekenis te gee. Die data word in 'n narratiewe teks aangebied. Die navorser neem 'n onbevooroordeelde houding in teenoor alle data wat ontvang word. Merriam (2009:175) stel voor dat tydens die ontleding van die data moet die navorser poog om uit te vind wat die betekenis is van die versamelde data met betrekking tot die doel van die navorsing. Die data wat versamel is, is geverifieer en vergelyk met die data van die dokumentontleding. Volgens Merriam (2009:175) behels die dataontleding die proses om betekenis te kry uit die data. Die data wat versamel is, is woordeliks getranskribeer. Volgens Merriam (2009:110) is woordelikse transkripsie van opgeneemde onderhoude die beste databasis vir die ontleding van die data.

Volgens Punch (2005:199) is kodering die eerste aktiwiteit in die ontledingsproses. In hierdie studie is die data aangebied en ontleed en dit is ook as 'n teks geïnterpreteer.

3.7 Betroubaarheid van navorsing

Daar is verskillende interpretasies van betroubaarheid en geldigheid. Volgens Merriam (2009:213) verwys betroubaarheid en geldigheid van die navorsing na hoe die navorsingsbevindinge met die werklikheid vergelyk kan word. Sass Harvey (2005:45) definieer betroubaarheid en geldigheid of die navorser se interpretasie van die data as 'n ware weergawe van dit wat na vore gekom het. Volgens Sass Harvey (2005:45) is die betroubaarheid van data in veral sosiale wetenskappe 'n probleem, aangesien menslike gedrag nie staties is nie.

Betroubaarheid volgens Merriam (2009:20) verwys na die moontlikheid dat die navorsingsbevindinge dieselfde kan bly in soortgelyke omstandighede.

Betroubaarheid van data is verseker deur 'n opname (met toestemming) te maak van elke onderhoud en dit is onmiddellik ná die onderhoude getranskribeer.

Eksterne betroubaarheid verwys na hoe die bevindinge op ander situasies toegepas kan word. Volgens Merriam (2009:233) verwys dit na veralgemening van die navorsingstudie. Slegs ses departementshoofde van twee skole he deelgeneem aan die navorsing, daarom kan ek nie veralgemeen nie. Die leser kan self besluit of die bevindinge op sy/haar situasie of omstandighede van toepassing is.

3.8 Privaatheid en vertroulikheid

Privaatheid en vertroulikheid ten opsigte van die respondente is te alle tye beskerm. Alle data is deur die navorser toegesluit in 'n veilige plek en sal verwyder word ná die suksesvolle voltooiing van hierdie mini-tesis. Dit sal dan vernietig word. Die navorser het ook gebruik gemaak van stemopnames. Toestemming is van die respondente verkry om die stemopnames te maak. In hierdie studie is slegs twee skole gebruik, daarom kan daar nie veralgemeen word nie. Die navorser het ook nie voorsien dat enigeen emosioneel, fisies of professioneel benadeel sou word nie.

Hierdie studie het beoog om die uitdagings en frustrasies waarmee departementshoofde elke dag te kampe het in die uitvoering van hulle rol en verantwoordelikhede, te probeer verstaan. Die navorser het nie met enige ander onderwyser van die skole waar die onderhoude gevoer is of die skool waar die

navorser betrokke is oor die vrae of met wie daar onderhoude gevoer is in gesprek getree nie.

3.9 Etiese oorwegings

Vertroulikheid is gehandhaaf deurdat geen name bekend gemaak word nie. Die name van die skole sowel as die name van die respondente sal nie bekend gemaak word nie. Daar sal in die res van hierdie verslag na die skole wat in die studie gebruik is, verwys word as skool A en skool B. Fiktiewe name sal gebruik word as daar na die respondente verwys word. Die inligting wat bekom is, is veilig bewaar in rekenaarlêers en op geheuestokkies. Slegs die navorser het toegang gehad tot die inligting, omdat daar van 'n geheime wagwoord gebruik gemaak is. Die bevindinge sal aan die Ministerie van Onderwys, die departementshoofde wat aan die onderhoude deelgeneem het asook die skoolhoofde van die betrokke skole en die beheerliggame daarvan bekend gemaak word. Die navorsingsverslag sal ook aan die Universiteit van Stellenbosch beskikbaar gestel word.

Toestemming is verkry vanaf die Wes-Kaapse Onderwysdepartement (WKOD), skoolhoofde van die twee skole en die geselekteerde departementshoofde. Departementshoofde is gevra om vrywillig aan die navorsing deel te neem. Die deelnemers is ingelig oor die doel van die navorsing en hoe die inligting versprei gaan word. Die onderhoude is gevoer nadat toestemming verkry is vanaf die Universiteit van Stellenbosch.

3.10 Samevatting

In hierdie hoofstuk is die navorsingsontwerp en metodologie bespreek. Die kwalitatiewe metode is gebruik om die navorsing te doen. Die metodologie van pragmatisme is gedefinieer en verduidelik.

Die hoofstuk is verder toegelig deur die maniere waarop die data gekonstrueer is, aan te dui. Die navorser het 'n oorsig gegee van sy ervaring met departementshoofde. Daar is ook 'n oorsig gegee oor die keuse van respondente asook die agtergrond waarteen en die omgewing waarin die respondente hulle bevind. Daar is veral gefokus op die omgewing waarin die respondente hulle taak moet verrig.

Die hoofstuk is afgesluit deur 'n oorsig te gee van die etiese oorwegings wat in aanmerking geneem is. Die data wat versamel is deur middel van ervaring, onderhoude en beleidsdokumente. Die data is vergelyk met die beleidsdokumente en literatuur wat in die tweede hoofstuk bespreek is. Deur die vergelyking van die data met die beleidsdokumente en literatuur is afleidings gemaak om vas te stel of departementshoofde in staat is om hulle rol en verantwoordelikhede te kan nakom. Dit sal ook duidelik word of departementshoofde oor die nodige kundigheid beskik om hulle rol en verantwoordelikhede na te kom. Enige eksterne faktore wat 'n invloed mag uitoefen op die departementshoof, om sy rol en verantwoordelikhede na te kom nie, sal ook uitgelig word.

Hoofstuk 4: Navorsingsbevindinge

4.1 Inleiding

In die vorige hoofstuk is die navorsingsontwerp en metodologie bespreek. Die navorsingsmetode is 'n strategie van ondersoek “which moves from the underlying assumptions to research design, and data collection” (Merriam, 2009:267). Die algemeenste navorsings-metodes is die kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsingsmetodes. Volgens Lichtman was die Kwantitatiewe navorsingsmetodes aanvanklik ontwikkel vir die natuurwetenskappe. Kwalitatiewe navorsingsmetodes, daarenteen, is ontwikkel in die sosiale wetenskappe. Kwalitatiewe navorsingsmetode is gebruik om die navorsingsinligting in te win.

Na aanleiding van die onderhoude is sekere bevindinge gemaak, wat gepoog het om die hoofnavorsingsvraag en sub-vrae te beantwoord. Die hoofnavorsingsvraag was: Hoe vestig departementshoofde hulle rolle en verantwoordelikhede ten opsigte van onderrig en leer, bestuur en leierskap in skole.

Die sub-vrae wat beantwoord gaan word uit die bevindinge is soos volg:

- Wat is die hoof verantwoordelikhede en funksies van die departementshoof.
- Watter strategie word gebruik om jou rol as departementshoof te vervul?
- Watter struikelblokke ervaar die departementshoof in die uitvoering van hul take en verantwoordelikhede.

Die bevindinge, wat voortspruit uit die navorsing wat gedoen is, sal volgens verskillende temas bespreek word.

Die data is verkry uit onderhoude met ses departementshoofde wat tien vrae moes beantwoord. Dit was semi -gestruktureerde vrae wat individueel beantwoord moes word. Onderhoude het ongeveer vyf en veertig minute geduur. Onderhoude is ná skoolure gevoer sodat daar geen inbraak gemaak is op kontaktyd nie. Die onderhoude is, met toestemming van die respondente, op band opgeneem. Daar word in hierdie navorsingsverslag na die departementshoofde verwys as departementshoofde A, B en C van skool A en departementshoofde D, E en F van skool B.

Die onderstaande bespreking poog om die hoofnavorsingsvraag te beantwoord. Die leser word herinner aan die hoofnavorsingsvraag naamlik: Hoe vestig departementshoofde hulle rolle en verantwoordelikhede ten opsigte van onderrig en leer, bestuur en leierskap in skole.

Uit die sem-igestructureerde onderhoude met departementshoofde van skool A en skool B is die volgende bevindinge gemaak:

4.2 Bevinding ten opsigte van leierskap

Daar was bewyse gevind dat departementshoofde toegerus is met leiereienskappe wat hulle instaat stel om hulle rol en verantwoordelikhede na te kom. Hierdie afleiding kan gemaak word op grond van die respondente se reaksie oor die interaksie met hulle vakspan. Departementshoof B van skool A het die volgende stelling gemaak:

“Ek is baie gevoelig vir mense se uitdrukkings en hulle gemoedstemming, en so ek het elke keer ‘n ander soort approach. Ek sal nie ... of ek probeer nie mense in ‘n verleentheid stel nie, ek gaan gewoonlik, persoonlik tot by die persoon, ek gee vir hom ‘n sperdatum, sê bv. ek sal nou wil he jy moet teen Woensdag vir my al jou portefeuljes vir my reg hê...”

Nog ‘n bewys van leiereienskappe was die opmerking wat departementshoof F van skool B gemaak het.

“‘n Mens moet ... jy moet assertief wees, jy moet nie buitensporige verwagtinge koester van mense nie. Jy moet redelik wees, maar jy moet ferm wees ... en mense moet ... hulle moet weet wat om van jou te verwag, so jy moenie met surprises kom nie... hulle moet presies weet van jou en hulle moet ... hulle behoort ook al soort van te antisipeer dat as ek nou nie my boekelys noukeurig gaan byhou nie, wat die uitkoms gaan wees en soos ek sê omdat ek al so lank gevestig is by die skool al daarom weet mense eintlik al wat om van jou te verwag. Ja, verdraagsaamheid. Jy moet vertrou by mense kan inboesem. Mense moet met jou kan kom gesels – openhartig en ook weet dat dit wat tussen julle gesê was ... so met ander woorde jy moet mense se vertroueling ook kan wees... en hulpvaardigheid”.

Uit bostaande aanhalings kan daar afgelei word dat hierdie spesifieke twee departementshoofde beskik oor sekere leierskapvaardighede en dit demonstreer in die

uitvoering van hul rol en verantwoordelikhede. Die departementshoofde toon ook dat hulle beskik oor emosionele intelligensie deur die gevoelens van hulle vakspan in aanmerking te neem. Die interaksie wat departementshoofde het met hulle vakspan dra by dat daar gesonde professionele verhoudings gehandhaaf word. Dit is duidelik uit die onderhoude dat departementshoofde vertrouwe inboesem by hulle vakspan.

4.3 Die volgende bevindinge is gemaak ten opsigte van die leerkultuur wat daar in die skole bestaan

Dit was baie duidelik uit die onderhoude dat beide skole uitdagings ervaar ten opsigte van die vestiging van 'n leerkultuur. Die volgende aanhalings bevestig dit.

Departementshoof D van skool B was van mening dat hy seker moet maak dat daar soveel moontlik leergeleentheid in die klas geskep word, omdat leer nie tuis plaasvind nie. Hy poog om die beginsel by alle onderwysers in sy departement tuis te bring. 'n Uittreksel uit sy onderhoud bevestig sy standpunt:

Jy ... omdat die kind so min by die huis leer, moet jy ook probeer om die kind in die klas te laat leer. So leer moet ook plaasvind in die klas... so jy moet jou tyd hê van lesgee, dan moet hulle ook vrae beantwoord en dan moet jy probeer om vas te lê, want ... omdat leer nie by die huis plaasvind nie.

Hierdie standpunt word verder versterk deur die opmerking van departementshoof F van skool B wat die volgende opmerking maak.

Departementshoof F van skool B was van mening dat leer bevorder word deur die gee van tuiswerk en deur leerders ná skool te hou sodat daar met hulle gewerk kan word. Die uittreksel hieronder bevestig sy standpunt:

Somtyds is dit ook so dat kinders in situasies verkeer waar leer eintlik maar moeilik is om plaas te vind as gevolg van sy omstandighede en dan skep ons gewoonlik vir kinders om na skool 'n atmosfeer vir hom te probeer skep waarin leer bietjie makliker kan plaasvind, maar dit is ... dis min of meer wat ons probeer doen. ... tuiswerk, 'n ou probeer mos maar dit elke dag maar noukeurig nagaan om seker te maak... weereens ons ouers speel nie die game nie ... ons ouers vervul definitief nie... En ja, dit maak die werk van

die onderwyser soveel moeiliker as jy nie die samewerking van die ouers kry nie.

Departementshoof C van skool A maak die volgende stelling ten opsigte van die leerkultuur in die skool.

Kom ek sê vir u, daar is ... ons het die stelsel – daar is namiddagklasse, daar is die stelsel van blitstoetsies. Daar is die stelsel ... want ons kan nie sonder toetsing kan jy nie, want dan gaan kinders net hier kom sit, want dis in elk geval wat 'n groot persentasie doen net hier kom sit. En ook ... hy wil net luister na jou, hy wil niks doen nie. En dis tragies van ons nuwe geslag kinders – hy wil nie self ontdek, self werk ... nie dat ek sê ek wil nie werk nie die kinders moet werk ... dis nie dit of waarom dit gaan nie, dit gaan dat hy oefening moet kry in dit wat jy vir hom gewys het.

Die bevinding wat gemaak word is dat leer wel plaasvind, maar dat beide skole uitdagings ervaar om die afleiding te maak dat daar 'n kultuur van leer in die skool bestaan. Die sosiale omstandighede van kinders uit agtergeblewe omstandighede is baie uitdagend. Die afwesigheid van ouerlike ondersteuning en 'n gesagsfiguur in die huishouding asook die uitdagende omgewing waarin leerders hulle bevind, plaas geweldige druk om 'n leerkultuur te vestig in die skool. Leerders toon 'n algemene traagheid ten opsigte van hulle skoolwerk en doen in die meeste gevalle nie eers die huiswerkopdragte wat onderwysers vir hulle gee nie.

Die volgende bevinding wat gemaak word oor die samewerking of die rol van die ouer/voog in die leerproses.

4.4 Betrokkenheid van die ouer/voog in die leerproses

Dit was baie duidelik uit die onderhoude dat beide skole uitdagings ervaar oor die rol wat die ouer/voog behoort te speel in die leerproses. Die onderstaande aanhalings bevestig die stelling.

Departementshoof D van skool B was van mening dat hy seker moet maak dat daar soveel moontlik leergeleentheid in die klas geskep word, omdat leer nie tuis plaasvind nie. Hy poog om die beginsel by alle onderwysers in sy departement tuis te bring. 'n Uittreksel uit sy onderhoud bevestig sy standpunt:

Jy ... omdat die kind so min by die huis leer, moet jy ook probeer om die kind in die klas te laat leer. So leer moet ook plaasvind in die klas... so jy moet jou tyd hê van lesgee, dan moet hulle ook vrae beantwoord en dan moet jy probeer om vas te lê, want ... omdat leer nie by die huis plaasvind nie.

Departementshoof B van skool A bevestig ook die afwesigheid van die ouer in die leerproses. Die volgende aanhaling bevestig die stelling.

En dan as daar nou kinders is wat nou nie take het nie. Soos in hierdie kwartaal is daar nou kinders wat nie take ingehandig het nie, dan gee ons hulle nou... soos hier is miskien nou in hierdie kwartaal wat verby is, het daar nou leemtes in hulle take ... die volgende kwartaal dan kry ons hulle nou weer bymekaar dat die opvoeders nou weer daai take saam met hulle doen.

Die ouers / voogde is of afwesig of stel glad belang om aktief deel te neem in die leerproses van sy/haar kind nie. Die gelleterheidsvlakke van ouers/voogde speel ook 'n rol om werklik 'n bydrae te maak in die leerproses. In die meeste huishoudings is daar in elk geval net een ouer/voog (gewoonlik 'n moeder) teenwoordig. Hierdie ouer is verplig om elke dag te werk om die huishouding aan die gang te hou. Lang en ongereelde werksure maak dit vir baie ouers ontmoontlik om 'n aktiewe rol te speel in die leerproses van die kind.

Die volgende bevinding wat gemaak word handel oor die kapasiteitsbou wat nodig is by beginner onderwysers.

4.5 Bevinding ten opsigte van nuwe onderwysers

Dit is baie duidelik uit die onderhoude dat nuwe onderwysers baie tyd van die departementshoof in beslag neem om hulle toe te rus met die nodige vaardighede. Die bevinding wat gemaak word is dat departementshoofde by beide skole pogings aanwend om nuwe onderwysers te bemagtig in alle fasette van die kurrikulum en assessering.

Die volgende aanhaling van departementshoof E van skool B dui op sy uitdaging ten opsigte van nuwe onderwysers.

Ek sit tans ... sit ek met 2 onderwysers wat nie dit geleer het op universiteit nie. So jy sit met die kennis wat jy moet kan oordra ten opsigte van die vereistes vir die opstel van vraestelle, toetse, die manier hoe geassesseer moet word, die vereistes wanneer hy ... uuhmm ... wat hy in gedagte moet hou wanneer hy enige iets ... jy weet ... inhoude of ... uhm .. selfs met eksperimente natuurlik ...

Departementshoof B van skool A maak die volgende stelling ten opsigte van haar uitdagings met nuwe onderwysers.

Jy kry 'n tutor – onderwyser wat gereeld check ... veral die mense wat nuut begin het ... kyk hulle was mos nou maar nog verlede jaar 'n student. So hulle kry 'n tutor daar word gereeld op hulle gecheck.

Dit was baie duidelik uit die onderhoude dat nuwe onderwysers nie oor die nodige vaardigheid en kundigheid beskik wat hulle instaat stel om hulle werk effektief te verrig nie. Die departementshoof is verplig om tyd af te staan om die nuwe onderwysers toe te rus met vaardighede en kundigheid wat hulle instaat stel om hulle onderrigtaak doeltreffend te verrig.

Die volgende bevinding wat gemaak kan word handel oor die rol en verantwoordelikhede van die departementshoof ten opsigte van die akademiese bestuur en leierskap van sy/haar departement. Belangrike verantwoordelikhede soos assessering, monitering en interne moderering moet deur die departementshoof gedoen word. Daar is bewyse gevind dat departementshoofde van beide skole aktief besig is in hulle onderskeie departemente om hierdie rol en verantwoordelikhede van hierdie funksies na te kom.

4.6 Bevinding ten opsigte van die akademiese bestuur en leierskap van die departement

Uit die onderhoude was dit baie duidelik dat departementshoofde hierdie uiters belangrike take verrig wat nodig is vir effektiewe lewering van die kurrikulum.

Departementshoof A van skool A maak die volgende stelling oor hierdie rol en verantwoordelikhede.

Maar ons het nou met ons laaste vakvergadering ook besluit dat een keer 'n maand gaan ek ... moet die opvoeder 3 of 5 skryfboeke stuur van 'n klas vir my en sy opvoedersportefeulje sodat ek kan kyk of daar kurrikulum gelewer word, soos hy beplan het.

Departementshoof E van skool B maak die volgende stelling ten opsigte van interne moderering asook assessering.

So die kinders het 'n lêer, hy kry sy hele programme of assessment 'n jaar ... aan die begin van die jaar sal ek maar sê. So daai's een van die dinge ... dan het ons ook by, by die gereelde soos die 4de vragie dit né, ja, dan het ons ook die gereelde monitoring van ... van stukke. Ons kom bymekaar, ek modereer 10 van haar stukke ... uh... kinders se werk ... ek modereer 10 ... so wanneer ek sien wanneer haar standaard van merk nie voldoen aan die vereistes nie, dit het ek dit al gedoen al ... jy weet, hulle merk bv sommer hier, dan sê ek vir haar juffrou bv merk vir my die punt wat jy sien is reg – so ek wil sien dat jy merk - bv departementshoof is die antwoord, ek wil daardie merk sien.

Die bevinding wat gemaak kan word is dat departementshoofde by beide skole die belangrike funksies van assessering, monitering en moderering in hulle departemente verrig.

Die volgende bevinding wat gemaak is handel oor bestuurstake wat die skoolhoof aan departementshoofde toegewys het.

4.7 Bevinding ten opsigte van bestuur en leierskap van die skool

Daar was bevind dat alle departementshoofde van beide skole bestuurstake het om te verrig, behalwe die akademiese bestuur en leierskap van hulle departement.

Departementshoof D van skool B was ten tye van die navorsing verantwoordelik vir die bestuur van die nie-doserende personeel. Dit is deur die onderstaande opmerking bevestig:

My funksie is ek moet die nie-doserende personeel moet ek evalueer.

Departementshoof F van skool B maak die volgende opmerking ten opsigte van sy bestuurstake.

Departementshoof F was verantwoordelik vir die hantering van die handboeke by die skool, soos deur die onderstaande opmerking bevestig:

[S]o ek bestuur eintlik die skool se handboekafdeling ... so ja ... maar bestuur is absoluut 'n belangrike aspek.

Die departementshoofde van skool A het ook bestuurstake gehad waarvoor hulle verantwoordelik is. Die volgende stelling van een van die departementshoofde bevestig dit.

Departementshoof C van skool A het ten tye van die navorsing as tesourier van die skool opgetree, soos in die onderstaande opmerking bevestig:

Ek is tesourier van ons skool so ek het natuurlik daarna gekyk.

Die bevinding wat gemaak kan word is dat departementshoofde by beide skole verrig ook bestuur en leierskaptake wat deur die skoolhoof aan hulle toegewys was.

Daar was ook bevind dat departementshoofde uitdagings ervaar ten opsigte van die kurrikulum soos vervat in die (KABV, 2012) dokument.

4.8 Bevinding ten opsigte van die van die beleidsdokument KABV (DvO, 2012)

Die volgende stelling bevestig die standpunt dat departementshoofde uitdagings ervaar ten opsigte van die KABV dokument (DvO, 2012). Departementshoof A van skool A maak die volgende stelling ten opsigte van die uitdagings van die KABV dokument (DvO, 2012).

En dit was nogal 'n bekommernis wat gemeld was in ons vakvergadering. Ons jaag om die CAPS klaar te maak want daar was klagtes oor die CAPS se volume in die vakke en ons het heeltemal informele toetse en blitstoetse het ons afgeskryf, ons het nie meer tyd daarvoor nie. So die enigste manier om te bepaal of leer plaasgevind het, is maar deur die formele assessering en die take is ook mos maar nou nie meer 'n werklike refleksie van die kind se ... dis meer die toetse ... die kontrole toetse en die junior eksamens. So wat ons gaan doen, aan die einde van 'n eksamen, soos nou in hierdie geval as die kwartaal nou begin oor twee weke, dan gaan kyk ons na die slaag en

druip stats om te bepaal waar is die leemtes en het leer plaasgevind en dan sal jy ook agterkom.

Departementshoof E van skool B het hom as volg uitgelaat oor die uitdagings wat die KABV dokument (DvO, 2012) aan hom stel.

Kurrikulum ... jy weet, veral nou met die CAPS is so baie daar's nie tyd ... Kyk soos ek vat dit van myself, ek kan nie afwesig bly nie, want as ek afwesig bly, dan mis jy uit.

Dit is baie duidelik dat die beleidsdokument KABV (DvO, 2012) baie tyd benodig om af te handel. Departementshoofde het hulle bekommernis hieroor uitgespreek. Dit was duidelik uit die onderhoude met departementshoofde dat hulle baie meer tyd wou gebruik vir vaslegging van die werk. Dit was duidelik uit die onderhoude met departementshoofde dat hulle onder druk werk om seker te maak dat daar aan al die vereistes voldoen word soos die KABV dokument (DvO, 2012) dit voorskryf.

Die bevinding wat gemaak kan word is dat departementshoofde by beide skole pogings aanwend om uitvoering te gee aan die beleidsdokument KABV (DvO, 2012), maar ervaar uitdagings om die kurrikulum vereistes soos uiteengesit in die KABV dokument (DvO, 2012) na te kom.

Daar was ook bevind dat departementshoofde pogings aanwend om hulle lesaanbiedings van hulle onderskeie vakgebiede so prakties moontlik te maak.

4.9 Bevinding ten opsigte van die vakaanbieding van departementshoofde

In beide skole was daar bewyse gevind dat departementshoofde alles doen om hulle vak interessant en prakties moontlik te maak. Die volgende aanhalings dien as bewyse daarvan. Departementshoof C van skool A verduidelik wat hy doen om sy vakaanbieding so prakties moontlik te maak.

Soos bv die EBW manne – gaan kyk die pryse, gaan tref 'n vergelyking tussen hierdie winkel en daardie winkel hoekom is dit so, wat is daardie persoon se strategie, wat is daardie plekke se strategie om klante te kry. Wat het jy gesien die naweek, wat is specials hoe't die mense daarop gereageer. Met ander woorde jy maak van sulke metodes, strategieë gebruik om die vak lewend te hou vir die kinders. Bring goeters van die huis af – ek sê by Wiskunde, bring julle waterrekening ons gaan daai uitwerk,

dat jy ook weet hoe word die waterrekening uitgewerk. Nou kan hy sien dis belangrik. So ons probeer om van sulke praktiese tegnieke in die klas gebruik te maak om te verseker dat die vak lewe vir die kind.

Departementshoof E van skool B verduidelik wat hy doen as Wetenskap onderwyser om sy vakaanbieding so prakties moontlik te maak.

Ek het bv ... ek het begin met die program by die skool waar ek bv die ecosystems aangesluit het, ek het nou die tuine create - die groente tuin, die dingese ... maar jy probeer baie aanmoedig om aanboord te kom want uhhh kinders kry nie die geleenthede nie. Nou ek vat hulle bv op kampe uit, ek vat hulle nature reserve toe ... automaties, al die kinders wil by jou vak hê ... want die kinders sê daai's 'n goeie onderwyser ...

Dit is beslis bevordelik vir die leerproses om die vakaanbieding so prakties as moontlik te maak. Die terminologie wat in handelsvakke of in die natuurwetenskappe gebruik word is vreemd vir die kind wat kom uit 'n agtergeblewe gemeenskap. Die taalgebruik is nie deel van die kind se verwysingsraamwerk nie. In die konteks van 'n hoërskool is dit absoluut belangrik dat onderwysers pogings moet aanwend om hulle vakaanbieding so interressant moontlik te maak. aangesien leerders vanaf graad tien vakkeuses moet maak. 'n Leerder wat 'n belangstelling toon in 'n vak sal dit aanbied tot matriekvlak. Dit gebeur dikwels by hoërskole dat vakke uitsterf as gevolg van 'n daling in leerdergetalle.

Die volgende bevinding wat gemaak was handel oor die konteks waarin die departementshoofde hulle bevind.

4.10 Bevinding ten opsigte van die konteks waarin skole funksioneer

Uit die onderhoude was dit duidelik dat departementshoofde bewus is van die addisionele druk, wat die konteks waarin hulle werk, op hulle plaas.

Departementshoof D van skool B maak die volgende stelling ten opsigte van die konteks waarin hy werk.

Dan moet jy ook geduld hê, want daar's 'n verskil van die kind by die huis (want daar's baie goete wat nie reg plaasvind by die huis nie) en dan hier by die skool – so jy moet die geduld hê om daai kind hier by die skool 'n bietjie te vorm.

Departementshoof C van skool A maak ook 'n stelling wat aandui die konteks waarin hy werk. Ons probeer om weg te kom van skêre af, want die skêre is mos deesdae ook 'n wapen. Ek hou in my laai skêre dan gee ek vir hulle om uit te knip en dan vat ek dit weer trug, maar jy moet jou ook so oophou.

Die konteks waarin departementshoofde werk dra daartoe by dat hulle aanpassings moet maak ten opsigte van die manier hoe interaksie plaasvind met leerders. Die bevinding wat gemaak kan word is dat die konteks 'n invloed uitoefen op die effektiewe lewering van die kurrikulum. Die geweldskultuur wat in agtergeblewe gemeenskaape heers, word oorgedra na skole. Leerders word blootgestel aan erge vorme van gesinsgeweld asook geweld in die gemeenskap. Leerders afkomstig uit hierdie gemeenskappe is dikwels aggresief en kom somtyds in opstand teen gesagstrukture. Onderwysers moet toegerus word met vaardighede en tegnieke wat hulle instaat stel om met hierdie leerders te werk.

Die volgende bevinding was gemaak ten opsigte van opleiding.

4.11 Bevinding ten opsigte van die indiensopleiding van departementshoofde

Drie van die departementshoofde het aangedui dat hulle wel opleiding ontvang het wat hulle voorberei het vir die taak van departementshoof. Die ander drie departementshoofde het aangedui dat hulle geen opleiding ontvang het nie. Die departementshoofde wat aangedui het dat hulle geen opleiding ontvang het nie, het ook aangedui dat hulle hulle opleiding op 'n informele manier ontvang het deur raad te gaan vra by die meer ervare onderwysers van die skoolbestuurspan.

Die uittreksel van departementshoof B van skool A ten opsigte van opleiding.

Ek het nie enige opleiding ontvang nie – ek leer maar soos die goed hulle voordoën. Dan leer ek maar ... hoe om situasies te bestuur.

Departementshoof F van skool B maak die volgende opmerking ten opsigte van opleiding. Wel, deesdae is daar allerhande kursusse wat ... nee ek het ... ek is maar informeel, so ek het maar intern opleiding ontvang so ek is nie gekoppel aan kwalifikasies nie. Ja, 'n ou het mos maar jou gewone onderwys kwalifikasies maar vir die taak wat my meer spesifiek opgelê is daai het 'n ou maar so bietjie gaan kers opsteek by wat ander ouens by ander skole doen,

Die bevinding wat gemaak kan word is dat al die departementshoofde nie opgelei is om hulle rol en verantwoordelikhede te kan nakom nie. Dit kan nie aanvaar word dat departementshoofde toegerus is met al die vaardighede wat hulle instaat stel om hulle rol en verantwoordelikhede na te kom. Dit is absoluut belangrik dat departementshoofde opleiding ontvang in die bestuur en leierskap van menslike hulpbronne, akademiese bestuur en leierskap van die departement, ensovoorts. Die jare ervaring van 'n onderwyser, maak hom/haar nie outomaties geskik vir die pos van departementshoof nie. Intensiewe opleiding vir departementshoofde is absoluut noodsaaklik om te verseker dat departementshoofde effektief hulle rolle en verantwoordelikhede nakom.

4.12 Bevinding ten opsigte van die beleidsdokumente PAM (DvO, 2016) en KABV (DvO, 2012)

By beide skole was die bevinding ten opsigte van die beleidsdokumente PAM (DvO, 2016) en KABV (DvO, 2012) dat die departementshoofde bewus was van die inhoud daarvan en dat daar ook seker gemaak is dat alle onderwysers in is besit van die KABV-dokument (DvO, 2012). Volgens die deelnemende departementshoofde is alle onderwysers bewus van die vereistes wat in die beleidsdokument gestel word (DvO, 2012). Dit is deur een van die departementshoofde van een van die skole bevestig.

Departementshoof A van skool A het aangedui dat hy hom gereeld vergewis van die beleidsdokumente. Hy stel dit soos volg:

Natuurlik is dit, ek moet toesien dat die kurrikulum gelewer word en dat daar leer in die klas plaasvind en dat die beleid van die spesifieke leerarea wat in CAPS vervat is, nougeset nagekom word, gevolg word deur die onderwyser. Dis my primêre taak – dat die kurrikulum gelewer word in die klas soos dit deur die CAPS-dokument voorgeskryf word en natuurlik dat die kinders geassesseer word volgens die CAPS se riglyne.

Departementshoof E van skool B maak die volgende opmerking oor die beleidsdokument KABV (DvO, 2012).

So die eerste ding wat ek nou doen is bv. is dat almal moet die CAPS dokumente hê. Ek maak seker dat hulle al die CAPS dokumente het, so niemand kan vir my sê hy

weet nie wat verwag word van hom in CAPS nie. Maar saam met daai CAPS gee ons natuurlik 'n kwartaalbeplanning. Kyk CAPS het ook eintlik, maar ons breek dit baie keer op ... en dan gee ons ook 'n programme of assessment

Dit is bewys daarvan dat departementshoofde bewus is van die belangrike taak wat hulle het om seker te maak daar word uitvoering gegee aan die voorskrifte van die KABV (DvO, 2012). Dieselfde departementshoof het aangevoer dat die omvang van die rol en verantwoordelikhede van die departementshoof, soos uiteengesit in die KABV (DvO, 2012) geweldige druk op hom plaas in sy plig om seker te maak leer word tot sy volle potensiaal ontwikkel in sy departement.

4.13 Bevinding ten opsigte van die hoofnavorsingsvraag en sub-vrae

Bevinding ten opsigte van die hoofnavorsingsvraag: **Hoe vestig departementshoofde** hulle rolle en verantwoordelikhede ten opsigte van onderrig en leer, bestuur en leierskap in skole.

4.13.1 Bevinding ten opsigte van onderrig

Die bevinding ten opsigte van onderrig is dat departementshoofde van beide skole aktief besig is in die onderrig van sy/haar vak. Departementshoofde is nie net besig met hulle eie onderrig nie, maar wend ook pogings aan om onderrig in hulle departement te verbeter. Die volgende uittreksel dien as bewys daarvan. Departementshoof D van skool B maak die volgende stelling hieroor.

Wat ons basies maak is as die kind inkom in die klas, dan – jy moet hom nie nog 'n kans gee om te kan praat nie, so as 'n kind inkom, dan moet hy sy boeke uithaal en dan skop jy sommer af... want as jy nog eers 'n bietjie gaan stall – daai is die tyd wanneer die kind gaan begin praat.

Departementshoof B van skool A maak die volgende opmerking hieroor:

“Ons laat hulle bv – die vakadviseur kom mos nou, as daar kursusse is of opleidingssessies, dan woon hulle gewoonlik dit by, sodat hulle op so 'n manier kan ontwikkel. Dan as 'n personeel saam sal ons mos nou die beste klaskamerpraktyke vir mekaar gee sodat almal kan weet, ok dis miskien 'n strategie wat ek in my klaskamer kan gebruik. So kan dit beter werk. Maar eintlik word hulle baie besoek deur die

vakadviseur en as daar kursusse is – hulle woon dit gereeld by sodat hulle net kan weet wat gaan darem in die vak verder aan”.

Daar word nie net pogings aangewend om onderrig te verbeter nie, maar onderwysers wend ook pogings aan om die lesaanbiedings meer prakties te maak (sien 4.9).

4.13.2 Bevinding ten opsigte van leer

Uit die onderhoude was dit baie duidelik dat departementshoofde van beide skole uitdagings ervaar om ‘n leerkultuur te vestig by leerders (sien 4.3). Die bevinding wat dus gemaak kan word is dat daar baie meer pogings aangewend moet word om die aanname te maak dat daar ‘n kultuur van leer bestaan in die skool.

4.13.3 Bevinding ten opsigte van bestuur

Die bevinding wat gemaak kan word is dat departementshoofde van beide skole hulle akademiese bestuur en leierskap van hulle departemente behartig (sien 4.6). Die bestuurstake wat deur die skoolhoof aan hulle toegewys was, word ook met die nodige toewyding gedoen. Alle departementshoofde wat deelgeneem het aan die onderhoude, het bestuur en leierskap verantwoordelikhede gehad, wat die skoolhoof aan hulle toegewys het.

4.13.4 Bevinding ten opsigte van leierskap

Daar was bewyse gevind dat departementshoofde toegerus is met leiereienskappe wat hulle toepas in hulle departemente (sien 4.2). Hierdie leierskapvaardighede het hulle gedemonstreer in die leierskap van die akademiese bestuur van hulle departemente asook die bestuurstake wat die skoolhoof aan hulle toegewys het.

Uit die bostaande bespreking was gepoog om die hoofnavorsingsvraag te beantwoord naamlik: Hoe vestig departementshoofde hulle rolle en verantwoordelikhede ten opsigte van onderrig en leer, bestuur en leierskap.

4.14 Sub-Vrae

4.14.1 Bevinding oor die hoof verantwoordelikhede en funksies van die departementshoof

Die bevinding wat gemaak kan word is dat departementshoofde van beide skole is instaat om hulle hoofverantwoordelikhede en funksies na te kom (sien 4.6, 4.2, 4.7 en 4.12). Uit die onderhoude met departementshoofde was dit duidelik dat hulle bewus was wat hulle hoof verantwoordelikhede en funksies is. Dit was ook duidelik uit die onderhoude dat hulle aktief besig was om hierdie verantwoordelikhede na te kom.

4.14.2 Bevinding ten opsigte van die struikelblokke wat die departementshoof ervaar in die uitvoering van sy/haar rol en verantwoordelikhede.

Die bevinding wat gemaak kan word is dat die departementshoof baie struikelblokke ervaar in die uitvoering van sy/haar pligte sien 4.3, 4.4, 4.5, 4.10 en 4.11). Departementshoofde van beide skole is bewus van die uitdagings wat hulle op 'n daaglikse basis ervaar in die uitvoering van hulle rolle en verantwoordelikhede. Dit is verblydend om te kon waarneem dat departementshoofde ten spyte van al die struikelblokke wat hulle ervaar, is hulle passievol oor die rol wat hulle moet speel om seker te maak die kurrikulum word gelewer. Departementshoofde het selfs gekom met kreatiewe maniere en tegnieke om die struikelblokke wat hulle ervaar, uit die weg te ruim.

4.14.3 Bevinding ten opsigte van die strategieë wat departementshoofde gebruik om hulle rol te vervul

Die bevinding wat gemaak word is dat departementshoofde strategieë gebruik om hulle rol en verantwoordelikhede te vervul ten opsigte van onderrig en leer (sien 4.8, 4.9, 4.12.2 en 4.12.3). Hulle gebruik selfs strategieë om die konteks waarin hulle funksioneer te versag asook om die ander uitdagings aan te spreek. Die departementshoofde wat funksioneer in so 'n konteks is verplig om gedurig op soek te wees na kreatiewe maniere om die uitdaginge aan te spreek. Die gebrek aan hulpbronne en die konteks waarin hulle funksioneer dwing departementshoofde om gedurig op soek te wees na strategieë sodat hulle nog steeds hulle rol en verantwoordelikhede kan nakom.

4.15 Afsluiting

In die volgende hoofstuk sal op die ontleding en interpretasie van die bevindinge gefokus word. Daar sal ook aanbevelings gemaak word. Die bevindinge sal met die literatuur wat in Hoofstuk 2 bespreek is, vergelyk word.

Hoofstuk 5: Navorsingsanalise

5.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word die bevindinge wat in die vorige hoofstuk opgesom is, verder ontleed en geïnterpreteer en in die lig van die literatuurstudie oorweeg. Daarna word 'n opsomming van die hoofbevindinge gegee. Daarna word sekere gevolgtrekkings en implikasies ten opsigte van die beleid vir die departementshoofde bespreek, waarvolgens aanbevelings gemaak sal word. Die hoofstuk word afgesluit met aanbevelings vir verdere navorsing asook aanbevelings vir verdere navorsing.

5.2 Die departementshoof se rol en verantwoordelikhede ten opsigte van onderrig en leer

Die PAM-dokument (DvO, 2016) waarna in hoofstuk 2 verwys is, bepaal dat departementshoofde verantwoordelik is vir onderrig. Volgens die navorsing wat by twee skole (albei in swak ekonomiese omstandighede geleë) gedoen is, is dit die norm dat alle departementshoofde vir die maksimum voorgeskrewe tyd by vakonderrig betrokke is.

Die PAM-dokument (DvO, 2016) skryf onder andere voor dat die departementshoof 85% van die kontaktyd onderrig moet gee. Dit impliseer dat alle ander rolle en verantwoordelikhede van die departementshoof in die oorblywende 15% tyd moet plaasvind. Selfs in gunstige omstandighede is hierdie tydsbestuur onvanpas, aangesien daar uitgebreide administratiewe en bestuursaktiwiteite betrokke is binne die skoolopset, wat ook die verantwoordelikheid van die departementshoof is, soos reeds in hoofstuk 2 en hoofstuk 4 breedvoerig bespreek.

Die PAM-dokument (DvO, 2016) bepaal dat die departementshoof, ten spyte van sy/haar eie onderrigverantwoordelikheid, ook daarvoor verantwoordelik is om toe te sien dat onderrig in sy/haar departement plaasvind en verbeter word. Laasgenoemde taak vereis uitstekende vakkennis en genoeg tyd vir uitgebreide beplanning in oorleg met onderwysers en ander geïdentifiseerde relevante rolspelers in die besondere departement. Hiervoor moet tyd bestee word in die vorm van vergaderings en beplanningssessies tesame met die onderwysers in die departement. As in ag geneem word dat die res van die onderwysers nie altyd geredelik beskikbaar is nie as gevolg

van hulle eie onderrigverantwoordelikhede, die feit dat hulle dalk in verskillende departemente funksioneer of dat die buitemuurse program ook sekere eise aan hulle stel, raak die uitvoerbaarheid van die aktiwiteite van die departementshoof (net ten opsigte van onderrig) 'n ernstige uitdaging. Tydens die navorsingsproses was dit duidelik dat die meeste departementshoofde in die praktyk vasgevang raak in hulle eie onderrigtaak, omdat dit soveel van die onderwyser vereis. Indien hy/sy op matriekvlak moet onderrig, is daar bykomende druk.

Die PAM-dokument (DvO, 2016) se gebruik van die woord 'onderrig', verwys slegs na die basiese begrip van die woord, maar sluit nie die uitdaginge in wat teen die agtergrond van die omgewing waarin die spesifieke skole geleë is, aan die onderwyser se basiese onderrigvaardighede gestel word nie. Hierdie vereiste verwys slegs na die basiese opleidingsvereistes van onderwysers en ervaring in die onderwysmilieu. Dit spesifiseer ongelukkig nie die spesifieke vereistes ten opsigte van vakkundige leiding, kurrikulumontwikkeling, wat benodig word nie. In die navorsing wat met departementshoofde gedoen is, het dit duidelik geword dat die indiensopleidingsbehoefte van nuwe onderwysers algaande meer uitgebreid raak. Drie jaar ervaring is nie meer voldoende nie, aangesien die departementshoof veronderstel is om die vakkundige te wees en met vaardigheid en selfvertroue leiding aan die span te gee oor aspekte soos assessering en moderering.

Ek is van mening dat onderwysers langer tye onder mentorskap moet deurbring as die voorgestelde minimum van drie jaar om betroubare vakkundige leiding te ontvang van die departementshoof. In die geval van 'n hoërskool is die departementshoof veronderstel om leiding te kan gee tot op matriekvlak. Die navorser is van mening dat 'n onderwyser met net drie jaar tersiêre opleiding nie by magte is om dit te doen nie. Vakke soos Wiskunde, Rekeningkunde en Fisiese Wetenskap vereis dat 'n onderwyser goed onderleg sal wees in sy/haar vak.

Die KABV-dokument (DvO, 2012) stel sekere uitgebreide vereistes ten opsigte van die administratiewe verantwoordelikheid van die departementshoof met betrekking tot die suksesvolle lewering van die kurrikulum. Die departementshoofde het tydens die onderhoude aangedui dat hulle wel sekere aspekte van hierdie verantwoordelikhede uitvoer. Kennis en die vermoë om die interne strukture te implementeer en toepaslik

uit te brei, is belangrik. Hierdie take is egter ook veeleisend en is nie moontlik binne die gegewe tydsbeperkinge wat deur die beleidsdokument voorgestel word nie.

Interne moderering is 'n uiters belangrike verantwoordelikheid binne die departement wat as meetinstrument van onderrig en leer dien en wat die departement behulpsaam kan wees om proaktiewe strategieë gereed te kry. Die departementshoofde kan ook, deur gebruik te maak van verspreide leierskap, die menslike kapasiteit tot hulle beskikking gebruik maak om seker te maak hierdie taak word suksesvol uitgevoer. Die PAM-dokument (DvO, 2016) maak melding van interne moderering, maar plaas nie genoeg klem op die belangrikheid daarvan nie.

Die departementshoof het die verantwoordelikheid om onderwysers in sy departement te bemagtig om effektiewe klaskamerbestuur toe te pas, waarsonder die onderrigproses ernstig sal skade ly. Dit is 'n enorme taak wat uitgebreide menslike vaardighede van die departementshoof vereis en volgens 'n goed beplande proses moet geskied waarby tydsverloop en geduld van toepassing. Kinders afkomstig uit agtergeblewe gemeenskappe plaas geweldig druk ten opsigte van dissipline, wat effektiewe klaskamerbestuur baie uitdagend maak. Die PAM-dokument (DvO, 2016) swyg oor hierdie baie belangrike uitdaging.

Daar is skrywers wat van mening is dat dit moontlik is om 'n kultuur van onderrig en leer by skole te skep ten spyte van die omstandighede. Weeks (2009:1) is van mening dat 'n "caring environment" (wat vir hierdie tesis as 'koesterende omgewing' vertaal kan word) in die skool geskep moet word. Leerders moet altyd weet dat onderwysers vir hulle omgee en dat hulle belange altyd eerste gestel word. Dit is absoluut noodsaaklik dat die selfbeeld van leerders afkomstig uit werkersklasomgewings opgebou sal word. Claxton en Lucas (2009:14) verskaf die onderstaande motivering hiervoor:

Confident learners are not afraid of uncertainty and complexity and have the confidence to proclaim that they do not know, which in turn leads to; "let's find out", and this in turn then brings one back to the habit of curiosity.

Die departementshoof moet dus toegerus word met leierskap en bestuursvaardighede om hierdie koesterende omgewing waarvan Weeks (2009:1) praat, in sy/haar departement te skep. Die onderwysers behoort aangemoedig te word om praktiese stappe te doen om 'n atmosfeer te skep waarin die leerder tuis voel. Die fisiese

voorkoms van klaskamers speel byvoorbeeld 'n baie belangrike rol om 'n atmosfeer van omgee vir die leerders te weerspieël.

Departementshoof C van skool A het spesifiek hiervan melding gemaak en sy reaksie in dié verband bevestig sy sensitiwiteit ten opsigte van die leemtes by leerders wat uit swak maatskaplike omstandighede afkomstig is. Hy sê dat hy altyd aan leerders se lae selfbeeld en gebrek aan selfvertroue aandag skenk. Hy stel dit so:

En baiekeer 'n gebrek aan selfbeeld, 'n gebrek aan selfvertroue, dit kweek negatiewe gedrag, dit kweek negatiewe gedrag en ook die negatiewe gedrag dit bring totale verval, die totale verval van die gemeenskap, die totale verval van ons mense, die totale verval van ons kinders.

Die invloed wat die omgewing het op die lewering van die kurrikulum kan nie geringgeskat word nie. Leerders is dikwels getraumatiseer deur gebeure in hulle gesinne of die breër gemeenskap. Die toepassing van effektiewe klaskamerbestuur vir sulke leerders het volgens die navorser se waarneming 'n nagmerrie vir baie onderwysers geword.

Uit die reaksie van deelnemende departementshoofde, was dit duidelik dat die uitdagings wat leerders se sosio-ekonomiese omstandighede aan onderrig stel, nie in die daaglikse operasionele bestuur van die departement geïgnoreer kan word nie. Die gebruik van kundige onderwysers om effektiewe klaskamerbestuur te demonstreer het 'n groot uitdaging geword.

Die skoolhoof het die totale verantwoordelikheid ten opsigte van die akademiese prestasie en is verantwoordbaar aan die skoolgemeenskap en departement van onderwys. Die grootste uitdaging van die skoolhoof sal dus wees om die uitbreiding van die menslike hulpbronne te bewerkstellig en te fasiliteer.

Die gebrek aan menslike hulpbronne is 'n groot uitdaging wanneer leer bevorder moet word. Die PAM-dokument (DvO, 2016) plaas 'n beperking op die aantal departementshoofde waarvoor 'n skool kwalifiseer. Hierdie verhouding geld vir alle skole ongeag die omgewing waarin hulle funksioneer.

Die aanstelling van bykomende menslike hulpbronne by skole, wat onder andere departementshoof poste insluit, sal groot verbetering bring ten opsigte van die

uitvoerbaarheid van die onderrig en leer asook die bestuurs-, en leierskaps verantwoordelikhede en pligte wat deur die PAM en KABV dokumente voorgeskryf word. Skole in werkersklasomgewings het nie noodwendig die ekstra finansiële bronne om meer onderwysers aan te stel nie.

Leithwood en Riehl (2003:4) stel voor dat die werkkrag binne verskillende departemente uitgebrei kan word. Die skrywers beweer dat daar binne skoolverband potensiële bronne van leierskap bestaan, naamlik leerders en ouers. Na aanleiding van Leithwood en Riehl (2003:4) sal die departementshoof en sy span alternatiewe menslike hulpbronne buite die skoolopset moet kry om die gebrekkige leerkultuur die hoof te bied. Die navorser is egter van mening dat hoewel alternatiewe hulpbronne buite die skoolopset gewerf kan word, behels so 'n aktiwiteit ook spesifieke aktiwiteite, vaardighede, tyd en energie van die departementshoof. Dit is die ervaring van die navorser dat; in die werkersklasomgewing waarin die twee deelnemende skole funksioneer, is ouers ook nie noodwendig of outomaties 'n uitbreiding van die menslike hulpbronne soos in die meer gegoede omgewings nie. Volgens die navorser se persoonlike waarnemings raak ouers in minder gegoede omgewings wel by skoolaktiwiteite betrokke, maar verwag gewoonlik vergoeding weens hul behoeftige finansiële omstandighede. Ouers moet bewusmakingsprogramme bywoon net om op 'n konstruktiewe manier by hulle kinders se opvoeding en onderwys betrokke te raak.

5.3 Rol en verantwoordelikhede van die departementshoof ten opsigte van bestuur

Die onderstaande bespreking handel oor die rol en verantwoordelikhede van die departementshoof ten opsigte van bestuur. Met hierdie bespreking word gepoog om aan een van die komponente van die hoofnavorsingsvraag aandag te skenk.

Al die departementshoofde het gerapporteer dat daar by hulle skole 'n bestuursaktiwiteit aan hulle toegeken word, waarvoor hulle verantwoordelikheid moes aanvaar. Twee van die departementshoofde was die dissiplinêre beamptes van hulle skole. Hulle moes verantwoordelikheid vir die dissipline van 'n spesifieke graad aanvaar, wat 'n veeleisende taak is. Dit beteken dat intensiewe aandag aan leerders wat gedragsprobleme openbaar, geskenk moet word. Leerders wat laat kom of hulle skuldig maak aan dros moet ook gehanteer word. Daar moet met ouers

gekommunikeer word sodat hulle bewus is van die optrede van hulle kinders. Ernstige wangedrag moet na die SBL verwys word. Alle dissiplinêre aangeleenthede moet ondersoek word en gepaste tugmaatreëls moet toegepas word. Die tyd wat bestee word om sake te ondersoek, kan 'n invloed op onderrigtyd hê. Daar moet ook planne beraam word sodat dié leerders die geleentheid het om te rehabiliteer. Hierdie taak vereis dat baie tyd afgestaan moet word en dat daar ook kundigheid aan die kant van die departementshoof sal wees. Die vraag ontstaan dikwels teen watter prys die bestuurstaak vervul word en of kurrikulumtyd gebruik word om ondersoeke te doen of om sake aan te hoor. Die navorser het al situasies ervaar waar departementshoofde deur leerders verkla word omdat hulle gedurig die klas verlaat om dissiplinêre gevalle te hanteer.

Departementshoof A was ten tye van die navorsing verantwoordelik vir die bestuur van die nie-doserende personeel.

Die evaluering van nie-doserende personeel is 'n menslikehulpbronfunksie wat baie tyd, energie en inspanning verg. Daar is dikwels konfliktsituasies wat die departementshoof moet kan hanteer, en dit het 'n geweldige uitdaging geword om met die skoonmaakpersoneel te werk. Hulle moet dikwels herinner word aan hulle taak om 'n omgewing te skep wat bevorderlik is vir leer. Hulle vergelyk dikwels hulle take, en die persoon in beheer word daarvan beskuldig dat sommige van die skoonmaakpersoneel voorkeurbehandeling ontvang. Die evaluering van die nie-doserende personeel is dikwels 'n bron van konflik, omdat daar aanbevelings by die Onderwysdepartement gemaak moet word oor wie vir 'n aansporingsbonus (veertiende tjek) kwalifiseer.

Departementshoof F van skool B was verantwoordelik vir die hantering van die handboeke by die skool,

Die bestuur van handboeke het vir die meeste skole 'n logistiese nagmerrie geword. Die herwinning van handboeke is 'n groot uitdaging. Skole bestee elke jaar duisende rande om handboeke aan te koop. Die Wes-Kaapse Onderwysdepartement (WKOD) vereis dat elke leerder in besit moet wees van 'n handboek vir elke vak. Indien leerders nie hulle handboeke terugbring nie, plaas dit geweldige druk op onderrig en leer in die skool. Die departementshoof verantwoordelik vir hierdie taak moet beslis baie tyd

bestee en seker maak daar is gepaste strukture gereed sodat handboeke aan die skool terugbesorg word. Dit beteken dat daar gedurig met die ouer gekommunikeer moet word ten opsigte van handboeke. Die vraag ontstaan watter tyd gebruik moet word om al die administratiewe werk te doen.

Departementshoof C van skool A het ten tye van die navorsing as tesourier van die skool opgetree, soos in die onderstaande opmerking bevestig:

Om as tesourier van 'n skool op te tree, vereis dat daar baie tyd afgestaan moet word. Take sluit in die invordering van skoolfondse, uitskryf van kwitansies, opstel van rekonsiliasiestate, opstel van inkomstestate en balansstate. Dit vereis nie net dat die persoon oor kundigheid moet beskik nie, maar dit plaas ook groot verantwoordelikheid op sy/haar skouers. Al hierdie take moet verrig word in die beskikbare 15% tyd wat die departementshoof tot sy/haar beskikking het. Indien 'n departementshoof die funksie vervul van tesourier, plaas dit 'n enorme uitdaging op sy/haar tydsbestuursvaardighede.

Departementshoofde het heelwat kundigheid opgedoen om hierdie bestuurstake te vervul. Die PAM-dokument (DvO, 2016) verplig die departementshoof om bestuurstake te verrig. Hierdie voorskrif in die dokument ignoreer totaal en al die omgewing waarin departementshoofde moet funksioneer asook die ernstige beperking ten opsigte van tyd om hulle take na behore uit te voer. Om die druk met betrekking tot hierdie spesifieke take op departementshoofde te verlig, kan erge druk op die bestuur- en leierskapvaardighede van die skoolhoof plaas om hierdie take weg te lei van departementshoofde, sodat hulle beskikbaar kan wees om hulle aandag by die akademiese bestuur van hulle departemente te bepaal.

5.4 Rol en verantwoordelikhede van die departementshoofde ten opsigte van leierskap

Die effektiewe uitvoering van die bogenoemde aspekte vorm 'n integrale deel van leierskap wat noodsaaklik blyk te wees vir die sukses van die departement.

Die twee beleidsdokumente, die PAM (DvO, 2016) en die KABV (DvO, 2012), maak dit in werklikheid 'n vereiste dat departementshoofde sekere leierskapeienskappe moet kan bemeester en demonstreer om aan die magdom take wat voorgeskryf word,

uitvoering te gee. Hoewel die onderwyser in die klassituasie leierskapeienskappe moet kan demonstreer, is dit op 'n ander vlak as wanneer daar van hom/haar verwag word om 'n departement te bestuur. Dit is daarom noodsaaklik dat die selfvertroue en vaardigheidsvlakke van departementshoofde op 'n hoër vlak geplaas word deur middel van opleiding en mentorskap.

Verspreide leierskap is 'n vorm van gesamentlike leierskap waar onderwysers se kundigheid ontwikkel word deur samewerking. Harris (2004:15) maak die volgende opmerking hieroor: "Collaboration and collegiality are at the core of distributed leadership, but it is important to recognize that distributed leadership is distinctive from, and more than, mutual collaboration between teachers". Uit al die definisies is dit baie duidelik dat elke individu in die organisasie optree as 'n leier. Goleman (2002:14) maak die volgende opmerking hieroor "every person at entry level who in one way or another, acts as a leader". Dit is dit vir die navorser baie duidelik dat dit daarom gaan om die menslike potensiaal te ontsluit en tot voordeel van die organisasie te gebruik. Verspreide leierskap is dus leierskap wat nie in een persoon gesetel is nie. Harris (2004:14) maak die volgende stelling "distributed leadership is characterized as a form of collective leadership in which teachers develop expertise by working together". Verspreide leierskap konsentreer op die interaksie wat daar tussen mense moet wees. Die departementshoof moet die fasiliteerder van hierdie interaksie wees.

Interaksie tussen mense is uiters belangrik. Rorty (1999:118) beskryf hierdie interaksie as "human engagement through both socialisation and critical inquiry". Deur interaksie word mense verryk en leer hulle van mekaar. In 'n vakdepartement in skole is die kritiese ondersoek na die gehalte van interaksie, van kardinale belang, omdat daar 'n gedurige soeke moet wees na verbetering van kommunikasie veral tussen onderwysers, leerders en ouers. Indien dit nie plaasvind nie, gaan mense stagneer en sal daar geen persoonlike groei en ontwikkeling plaasvind nie.

5.5 Die vestiging van 'n leerkultuur

Departementshoof B was van mening dat hy seker moet maak dat daar soveel moontlik leergeleentheid in die klas geskep word, omdat leer nie tuis plaasvind nie. Hy poog om die beginsel by alle onderwysers in sy departement tuis te bring.

Uit hierdie antwoord van die departementshoof was dit duidelik hoe diepgaande die uitdagings van onderwysers in agtergeblewe skole werklik is. Dit is verder duidelik dat daar desperate pogings aangewend word om die gewenste uitkomst vir die verbetering van leer te verseker. Die afleiding kan hier gemaak word dat ouers apaties staan teenoor die leerder se opleiding en dat die onderwysers eintlik maar net geïsoleerde pogings aanwend.

Die departementshoof kan ongelukkig nie net op die onderrigtyd staatmaak om onderrig en leer te laat geskied nie, aangesien dit onvoldoende is om 'n leerder akademies te ontwikkel. Dit was nie uit sy onderhoud duidelik of daar alternatiewe is nie. Dit was ook nie duidelik of hy pogings aangewend het om ouers by die leerproses betrokke te kry nie. Die berokkenheid van leerders by die leerproses kan nie geringgeskat word nie. Leerders kan aangemoedig word om vir hulle teikens te stel in elke vak of leerarea. Aansporingsinisiatiewe is ook 'n strategie wat positiewe resultate kan oplewer. Daar kan selfs 'n gestruktureerde program uitgewerk word waar leerders addisionele onderrigtyd kry in uitdagende vakke soos Wiskunde, Fisiese Wetenskappe en Rekeningkunde.

Die vestiging van 'n leerkultuur is 'n groot uitdaging vir onderwysers. Vir die navorser is dit nie duidelik of daar strukture beskikbaar is om 'n leerkultuur te vestig nie. Om leerders net aktief besig te hou vir die duur van 'n periode, sal nie die vestiging van 'n leerkultuur verseker nie (Christie, 2008:195), Kruger (2003:206) beskou dit as een van onderwysers en skole se grootste uitdagings om, in skole met uitdagende omstandighede, 'n kultuur van leer en onderrig te skep. Die departementshoofde wat aan hierdie navorsing deelgeneem het, het op daardie tydstip pogings aangewend om hulle rol en verantwoordelikhede ten opsigte van leer na te kom. Die afwesigheid van 'n leerkultuur is een van die grootste uitdagings. Dit was baie duidelik dat die departementshoofde nie altyd proaktief is om die aspek van leer die hoof te bied nie. Daar was ten tye van hierdie navorsing duidelik beperkte strukture vir naskoolse programme, wat glad nie die werklike uitdaging ten opsigte van onderrig aanspreek nie. Die monitering van hierdie strukture is van die uiterste belang. Die gebrek aan hulpbronne plaas ook 'n beperking op leer, en die gebrek aan menslike hulpbronne is 'n groot uitdaging in die poging om leer te bevorder.

Departementshoof F van skool B was van mening dat leer bevorder word deur die gee van tuiswerk en deur leerders ná skool te hou sodat daar met hulle gewerk kan word.

Die nagaan van tuiswerk is tydrowend veral met die groot aantal leerders in die klasse. Dit beteken inderdaad dat kosbare onderrigtyd ingeboet word. Dit is nie duidelik dat daar 'n gestruktureerde naskoolse program gevolg word nie, maar dit vereis groot opoffering van die departement en die skool om so 'n program in stand te hou. Hoe word daar beheer uitgeoefen of leerders wel ná skool bly? Dit is ook nie duidelik of daar 'n ooreenkoms met leerders en ouers bereik word om naskoolse programme aan te bied nie.

5.6 Akademiese bestuur en leierskap van die departementshoof

Leierskap, veral ten opsigte van die lewering van die kurrikulum, is van kritieke belang. Om effektief te wees, is die departementshoof se kommunikasievaardighede te alle tye uiters belangrik. Dit gebeur egter dat die departementshoof sku is vir vergaderings aangesien hy/sy nie genoeg selfvertroue het nie. Vergaderings word uitgestel en tot die absolute minimum beperk. Hierdie situasie weerhou die span daarvan om te groei, inligting te deel, te beplan en evaluering te doen. Om dieselfde redes is dit vir 'n departementshoof belangrik om met individue in sy span te kommunikeer. Die personeel bly andersins oningelig oor byvoorbeeld belangrike veranderinge. Indien die departementshoof versuim om, byvoorbeeld, eerlike kritiek en remediëring aan 'n onderwyser te verskaf, vind daar geen groei plaas nie, die foute of swak prestasies word nie betyds reggestel nie en soms is die skade onomkeerbaar. So 'n situasie kan verreikende gevolge vir die onderrig en leer program van die skool en uiteindelik die skoolhoof hê. Die skoolhoof moet dan onsekerhede van die personeel opklaar en self probeer om personeel vir sekere take te motiveer.

Na aanleiding van die respondente se aanhalings is dit duidelik dat interne moderering wel deur departementshoofde gedoen word. Interne moderering as instrument om vordering en gehalte van die leerders te meet, is baie belangrik in die skoolstelsel, aangesien dit vir die departementshoof 'n goeie aanduiding kan gee van waar die leemtes is en of daar aan die minimum standarde wat deur die departement van onderwys gestel word, voldoen word. Dit behoort ook aan te dui watter professionele ontwikkelingsbehoefte die betrokke onderwyser het. Hierdie taak van die departementshoof is tydrowend en verdien om deeglik gedoen te word.

5.7 Beleidsdokumente

By beide skole was die bevinding ten opsigte van die beleidsdokumente PAM (DvO, 2016) en KABV (DvO, 2012) dat die departementshoofde bewus was van die inhoud daarvan en dat daar ook seker gemaak is dat alle onderwysers in is besit van die KABV-dokument (DvO, 2012). Volgens die deelnemende departementshoofde is alle onderwysers bewus van die vereistes wat in die KABV beleidsdokument (DvO, 2012) gestel word. Dit is deur een van die departementshoofde van een van die skole bevestig.

5.8 Uitdagings van die beleidsdokument (KABV, 2016)

Uit die data is dit duidelik dat die departementshoof A van skool A gebuk gaan onder die werksdruk wat deur die (KABV, 2016) veroorsaak word. Dit is 'n wesenlike probleem en verteenwoordig 'n ernstige uitdaging wat betref die rol van die departementshoof, naamlik om toe te sien dat daar wel leer plaasvind. Hierdie departementshoof het laat blyk dat hy noodgedwonge blits-toetse in sy departement afgeskaf het en slegs steun op die formele assesserings wat aan die einde van elke kwartaal plaasvind, maar geen alternatiewe strategieë gereed het om te verseker dat leer wel plaasvind nie. Om te wag vir die uitslae van toetse is onaanvaarbaar. Dit beteken dat probleme eers geïdentifiseer kan word nadat die toetse nagesien is. Daar sou intussen al baie tyd verloop het en die onderrigproses het reeds gevorder. Die departementshoof het ook opgemerk dat die take nie 'n ware weergawe is van die leerders se potensiaal nie. Uit ondervinding weet die navorser dat hierdie siening van die departementshoof aanvaar word aangesien al meer onderwysers kla dat leerders nie hulle take inhandig nie en as dit wel ingehandig word, is dit duidelik dat die take deur iemand anders gedoen is sonder dat die leerder self by die leerproses betrokke was. Die vraag is egter watter alternatiewe metodes geïmplementeer word.

5.9 Kapasiteit van beginner onderwysers

Om as mentor vir jong, onervare onderwysers op te tree, vereis dat die departementshoof nie net 'n duidelike begrip sal hê van wat mentorskap behels nie, maar ook van die rol wat mentorskap speel ten opsigte van die visie en strategiese doelwitte van die skool en die departement waarin hy/sy funksioneer. Nuwe onderwysers benodig nie net leiding ten opsigte van vakaanbieding nie, maar selfs ten

opsigte van basiese professionele gedrag. Die departementshoof benodig dus spesialiskennis ten opsigte van alle vakke in sy/haar departement maar ook werklik ge oefende leierskapvaardighede. Om 'n leier te wees in 'n departement waar hierdie soort uitdagings voorkom, vereis geduld en mensekennis. Dit vereis dat die departementshoof in sy/haar rol as leier, 'n eerlike bereidheid en gewilligheid moet toon om sy/haar kollegas te lei en te ontwikkel. Indien die departementshoof nie hierdie mentorskapaak suksesvol bestuur nie, sal die eensgesindheid, eenheid en etos van die departement en die skool agterweë bly.

Indien die departementshoof nie in staat is effektiewe mentorskap in sy departement te verskaf en te bestuur nie, sal jong, onervare onderwysers langer neem om aan te pas by die werkswyse en etos van die skool. Uit ondervinding weet die navorser dat dit dikwels gebeur dat pas aangestelde onderwysers by faksies in die skool ingesleep word wat hulle fokus negatief kan beïnvloed en hulle loopbane in 'n vernietigende rigting stuur. Daarom is dit volgens die navorser belangrik dat die mentor integriteit en 'n kollektiewe denkwysie sal hê. Dit is die verantwoordelikheid van die departementshoof om toe te sien dat mentorskap en professionele ontwikkeling doelgerig is. By gebrek daaraan sal onderlinge wrywing ontstaan, selfs binne departemente, wat die lewering van die kurrikulum en onderrig en leer negatief beïnvloed. In sodanige geval sal die skoolhoof die leierskap moet voorsien.

5.10 Betrokkenheid van ouers/voogde in die leerproses

Die ouer/voog speel 'n kritieke rol in die leerproses. Ouers wat intensief betrokke is in die onderrig en leer van hulle kinders, maak 'n groot bydrae in die opvoeding van hulle kinders. Die interaksie tussen die onderwyser en ouer is absoluut belangrik vir die sukses van die skool. Die rol wat die ouer/voog speel in die onderrig en leerproses kan nie geringgeskat word nie. Ouers se intense belangstelling in sy / haar kind se skoolwerk behoort as aanmoediging te dien vir die onderwyser.

5.11 Vakaanbieding van departementshoofde

Dit is 'n uitmuntende tegniek om die vakaanbieding so prakties moontlik te maak. Dit gebeur dikwels dat vakterme wat gebruik word, nie deel is van die leerders se verwysingsraamwerk nie. In handelsvakke word terme soos 'winsgewendheid', 'winsgrens' en 'rentabiliteit' gebruik. Vir leerders afkomstig uit werkersklas-omgewings

is hierdie terme vreemd. Wanneer vakterme vir leerders makliker gemaak word, sal hulle belangstelling in die vak geprikkel word.

5.12 Bemarking van vak deur departementshoof

Een van die departementshoofde het op daardie stadium 'n leidende rol gespeel om sy vak te bemark. Hy het dit deur die onderstaande opmerking bevestig:

Ek het begin met die program by die skool waar ek bv. die ecosystems aangesluit het, ek het nou die tuine create – die groente tuin, ... maar jy probeer baie aanmoedig om aan boord te kom want ... kinders kry nie die geleentheid nie. Nou ek vat hulle bv. op kampe uit, ek vat hulle Nature Reserve toe ... outomaties, al die kinders wil by jou vak hê ... want die kinders sê daai's 'n goeie onderwyser ... en dit raak later 'n probleem want jy kan nie vir almal teach nie.

Die departementshoof wat hier aan die woord was, moet gekomplimenteer word met die kreatiwiteit wat hy aan die dag gelê het om buite die skool se sfeer te gaan soek na hulpbronne en maniere om die vak vir leerders interessant en lewendig te maak. Volgens wat hy hier sê, lyk dit asof hy sukses behaal in sy poging om die vak te bemark en die leerders se belangstelling te wek, wat deel is daarvan om 'n gesonde leerkultuur te skep. Hierdie departementshoof klink na 'n passievolle en konsensieuse onderwyser. Die departementshoof as leier behoort die vermoë te toon om mense te beïnvloed en saam te bind in 'n gesamentlike visie. Daar moet ook ondersoek gedoen word na wat die kern van die probleem is, want 'n departementshoof kan nie alleen die departement bou nie. Dit is duidelik dat hierdie departementshoof gefrustreerd voel met die situasie wat hy geskets het. Tot hoe lank hy die gemotiveerdheid en passie (wat ook duidelik blyk in die uittreksel) sal kan handhaaf, is 'n bron van kommer. Indien die departementshoof moed verloor, is die vakdepartement in die moeilikheid, aangesien die onderwysers in sy departement aangewese is op die departementshoof se vermoë om visionêr te wees en hulle te beïnvloed tot kreatiewe maniere om leer en onderrig te verbeter.

5.13 Opleiding

Om die rol en verantwoordelikhede van die departementshoof op onderrig en leer, bestuur en leierskap effektief te vervul, beteken dat die departementshoof baie

goed opgelei moet wees. Dit is kommerwekkend dat slegs drie departementshoofde aangedui het dat hulle opleiding ontvang het. Die jare ervaring wat 'n onderwyser het, is geen waarborg op sukses, indien hy/sy aangestel word as departementshoof. Die departementshoof moet intensief opgelei word in alle aspekte van die kurrikulum, leierskap asook ander bestuurstake.

Die belangrikste take wat die departementshoof moet vervul is die take van assessering, monitering en interne moderering. Hierdie take is van kardinale belang om te verseker dat die kurrikulum gelewer word. Indien die departementshoof nalaat om hierdie take te doen, sal dit beslis 'n negatiewe impak maak op kurrikulum lewering. Dit gaan 'n direkte impak maak op die vordering van leerders. 'n Skoolhoof maak staat op die departementshoof dat hy/sy die belangrike take doen doeltreffend gaan uitvoer. Deur hierdie take doeltreffend uit te voer ondersteun die departementshoof indirek die skoolhoof. Die skoolhoof is oorhoofs verantwoordelik vir die doeltreffende lewering van die kurrikulum.

5.14 Konteks van skole

Beide skole funksioneer in 'n konteks van armoede, werkloosheid, misdaad, bendebedrywighede, dwelms, tienerswangerskappe, enkelouer gesinne ensovoorts. Hierdie invloede vanuit die gemeenskap het 'n negatiewe impak op die effektiewe lewering van die kurrikulum. Dit is absoluut noodsaaklik dat skole aanpassings maak sodat die invloed wat die konteks uitoefen op die effektiewe lewering van die kurrikulum, versag word. Die veiligheid van leerders word daagliks bedreig, daarom is dit noodsaaklik dat die skool maatreels in plek sit sodat leerders in 'n veilige omgewing onderrig kan ontvang. Dit is absoluut belangrik dat daar by skole 'n omgewing geskep word wat bevorderlik is vir leer. Beide skole wat deel was van die navorsing lewer 'n matriekslaagsyfer van bo 80%. Dit is prysenswaardig as in ag geneem word die uitdagings waarmee hulle daagliks te doen het. Dit is noodsaaklik dat onderwysers wat in so 'n omgewing funksioneer sensitief moet wees met betrekking tot die tipe kind waarmee hulle werk. Die trauma waarmee kinders daagliks gekonfronteer word, mag 'n negatiewe impak het op die vordering van leerders.

Hoofstuk 6: Opsomming van hoofbevindinge, implikasies en aanbevelings

Dit was baie duidelik uit die studie dat die departementshoof 'n enorme taak het om te verrig. Indien die departementshoof gaan probeer om hierdie taak op sy eie aan te pak gaan hy definitief faal daarin. In my studie het ek probeer alternatiewe aan te beveel wat die departementshoof kan gebruik in die uiters belangrike taak wat hy/sy moet vervul. Van hierdie alternatiewe sluit in die aktiewe toepassing van verspreide leierskap. Deur die aktiewe deelname van elke onderwyser in die departement, sal die departementshoof sy rol en verantwoordelikhede ten opsigte van onderrig en leer, bestuur en leierskap kan nakom. Uit die studie het dit duidelik geword dat verspreide leierskap enorme voordele inhou vir die onderwyser en in die besonder vir die leerders.

Verspreide leierskap het getoon dat daar nie noodwendig gefokus word op die vaardighede van die departementshoof nie, maar dat elke deelnemer aan die proses die geleentheid het om sy kapasiteit te verhoog. Die menslike potensiaal word ontsluit tot voordeel van die skool. Die interaksie wat daar plaasvind tussen al die rolspelers, sal nie net menseverhoudinge verbeter nie, maar ook bydra tot 'n kultuur van werlik omgee vir mekaar. Die samewerking wat daar gaan bestaan tussen alle onderwysers gaan beslis bydra tot spanwerk.

Na aanleiding van die onderhoude is sekere bevindinge gemaak, wat gepoog het om die hoofnavorsingsvraag en sub-vrae te beantwoord. Die hoofnavorsingsvraag was:

Hoe vestig departementshoofde hulle rolle en verantwoordelikhede ten opsigte van onderrig en leer, bestuur en leierskap in skole.

Die sub-vrae wat beantwoord moet word:

- Wat is die hoof verantwoordelikhede en funksies van die departementshoof.
- Watter strategieë word gebruik om jou rol as departementshoof te vervul?
- Watter struikelblokke ervaar die departementshoof in die uitvoering van hul take en verantwoordelikhede.

6.1 Opsomming van hoofbevindinge

- Daar is bewyse gevind dat die departementshoofde in die studie oor leiereienskappe beskik;
- Die vestiging van 'n kultuur van leer, as gevolg van die sosio-ekonomiese konteks, het 'n impak op die lewering van die kurrikulum;
- Die afhandeling van die skool se bestuurstake deur die departementshoofde neem baie tyd in beslag en plaas druk op die ander take. Die departementshoofde het volgens die PAM-dokument (DvO, 2016) slegs 15% van die kontaktyd tot sy beskikking.
- Dit was baie duidelik uit die onderhoude dat beide skole uitdagings ervaar oor die rol wat die ouer/voog behoort te speel in die leerproses. Die PAM-dokument voorsien ook geen riglyne aan skole, waar ouers afwesig is in die leerproses.
- Dit is baie duidelik uit die onderhoude dat nuwe onderwysers baie tyd van die departementshoofde in beslag neem om hulle toe te rus met die nodige vaardighede.
- Departementshoofde van beide skole funksioneer in 'n uitdagende konteks. Die PAM –dokument (DvO, 2016) maak geen melding van die konteks waarin skole funksioneer nie.
- Die akademiese bestuur en leierskap van die departement word deur departementshoofde vervul. Die belangrike funksies van assessering, monitering en interne moderering word deur al die departementshoofde vervul.
- Die implementering van die beleidsdokument KABV (DvO, 2012) bring ook sekere uitdagings vir die departementshoofde waarvoor hysy oplossings moet vind.
- Die PAM-dokument (DvO, 2016) voorsien geen riglyne aan departementshoofde wat uitdagings ervaar om 'n kultuur van leer te vestig in sy/haar departement en die skool in geheel nie. Daar word nie eers melding gemaak, oor die bestaan van 'n leerkultuur, wat 'n groot uitdaging kan wees vir die departementshoofde.

6.2 Gevolgtrekkings en implikasies van beleid ten opsigte van departementshoofde

Die PAM (DvO, 2016) is onduidelik of swyg oor sekere aspekte. Dit sluit in dinge soos maatskaplike omstandighede waarbinne skole funksioneer asook die ernstigste beperking ten opsigte van tyd wat departementshoofde tot hulle beskikking het om hulle rol en verantwoordelikhede na behore na te kom. Die PAM (DvO, 2016) verskaf ook geen leiding of riglyne om die uitdaging van die afwesigheid van 'n leerkultuur, aan te pak nie. Die PAM-dokument (DvO, 2016) swyg ook oor die uitdagings van klaskamerbestuur, veral vir die onderwyser wat funksioneer in 'n omgewing van swak sosio ekonomiese omstandighede.

6.3 Gevolgtrekkings en implikasies vir skole en skoolhoofde

- Die skool sal moet begroot vir intensiewe opleiding van departementshoofde en ook soms tyd in die skooldag vir byvoorbeeld; bywoning van opleidingsprogramme of akademiese besoeke vir observasie, moet afstaan wat nie noodwendig tydens skoolvakansies moontlik sal wees nie. Dit behels verder ook verandering en verskuiwing van die rooster en reëlins vir toesig. Die skoolhoof sal hom/haar ook beskikbaar moet stel om as mentor vir die departementshoofde op te tree of tyd en energie moet bestee om alternatiewe bronne hiervoor te skep.
- Die afhandeling van die skool se bestuurstake deur die departementshoofde neem baie tyd in beslag en plaas die departementshoof se ander rol en verantwoordelikhede onder druk. Skoolhoofde behoort in hulle beplanning daarvoor voorsiening te maak dat departemente bymekaar kan kom om gesamentlike beplanning ten opsigte van alle aspekte van die kurrikulum te doen. Dit is van die allergrootste belang vir die skoolhoof dat die departementshoofde op hulle primêre taak fokus en daarom sal alternatiewe onderhandel moet word met betrekking tot die departementshoofde se rol en verantwoordelikhede van skoolbestuur. Dit is 'n onrealistiese verwagting wat deur die opstellers van die beleidsdokument hersien moet word. Skoolhoofde behoort intussen ander bronne, soos byvoorbeeld vrywillige professionele persone, te implementeer om hierdie take in die skool te verwesenlik.

- Waar onderwysers in meer as een departement betrokke is, moet die skoolhoof kreatief te werk gaan sodat dit nog altyd moontlik is vir departemente om bymekaar te kom.
- Skoolhoofde behoort posvalk 1 onderwysers blootstelling en geleenthede te gee om die bestuurstake van die skool te doen. Die bemagtiging van hierdie onderwysers om die take te doen, is 'n toepassing van verspreide leierskap in die skoolopset.
- Die skoolhoof en die Departement van Onderwys behoort pogings aan te wend om die ouer/voog intensief betrokke te kry in die leerproses.

6.4 Aanbevelings ten opsigte van die posisie van departementshoof

Die beleidsmakers wat verantwoordelik was vir die opstel van die PAM-dokument (DvO, 2016) en die KABV-dokument (DvO, 2012) sal aanpassings moet maak sodat die omgewing waarin skole funksioneer, in ag geneem word.

- Die SBL moet intensiewe opleiding ontvang ten opsigte van die aanstellings van departementshoofde, om te verseker dat die beste kandidate gewerf en aangestel word.
- Die kandidaat vir departementshoof se vakkundigheid in veral vakke soos Wiskunde, Rekeningkunde en Fisiese Wetenskappe moet deur die SBL getoets word, deur vooropgestelde meetinstrumente wat maklik deur die SBL aangewend kan word, voordat aanbevelings aan die onderwysdepartement gemaak word. Die departement Onderwys kan 'n ondersteunende rol vertolk.
- As gevolg van die gebrek aan 'n kultuur van leer behoort die departementshoof slegs te konsentreer op die akademiese bestuur en leierskap van sy/haar departement.
- Daar behoort geen bestuur en leierskap verantwoordelikhede van die skool aan die departementshoof toegeken te word nie.
- Elke pas aangestelde departementshoof behoort 'n intensiewe induksieprogram by te woon om hom/haar behoorlik te oriënteer met betrekking tot die rol en verantwoordelikhede wat op hom/haar wag.

- Onderwysers behoort, voordat hulle aansoek doen vir die pos van departementshoof, as deel van die kwalifiserende vereistes in staat te wees om bewys te lewer dat hy/sy 'n intensiewe opleidingsprogram ondergaan het, wat verspreide leierskap en leierskap in 'n kultuur van verandering, insluit. Dit sal nie slegs die leierskapbasis verbreed nie, maar alle onderwysers bemagtig sodat daar groei en ontwikkeling kan plaasvind. Dit beteken dat opleiding in bestuur en leierskap vir enige onderwysers aangebied moet word indien hulle daarin sou belangstel. Hierdie kursusse sal na kontaktyd aangebied word. Die onkoste vir hierdie kursusse kan gedra word deur die DvO en SBL.
- Daar behoort baie meer departementshoofde aan skole toegeken te word, veral aan skole wat in uitdagende konteks funksioneer.

Uit die navorsing het daar ook aanbevelings na vore gekom vir verdere studie.

6.5 Aanbevelings vir verdere studie

In die lig van inligting wat verskaf is, word die onderstaande onderwerpe vir verdere studie aanbeveel:

- Hoe kan die invloed wat die omgewing op die lewering van die kurrikulum het, versag word, sodat 'n kultuur van leer en onderrig in werkersklasskole 'n werklikheid kan word?
- Oor watter bestuursvaardighede en kapasiteitsbou behoort die SBS te beskik, en watter hulpbronne is nodig sodat werkersklasskole uitmuntend kan funksioneer en die gaping tussen hulle en goeie skole verminder en selfs uit die weg geruim kan word?

6.6 Afsluiting

Hierdie studie is betekenisvol omdat dit probeer verstaan hoe die departementshoof sy/haar rol en verantwoordelikhede, soos uiteengesit in die PAM-dokument (DvO, 2016) en die KABV-dokument (DvO, 2012), te midde van uitdagende omgewingsfaktore nakom. Die studie het myns insiens opnuut die belangrike rol wat die departementshoof behoort te speel om onderrig en leer moontlik te maak, beklemtoon. Die rol wat departementshoofde speel by die bestuurs- en leierskaptake van die skool, is prysenswaardig, veral omdat dit die skoolhoof ondersteun in

sleuteltake waarsonder die skool nie suksesvol bestuur kan word nie. Daar behoort begrip en waardering by skoolhoofde asook by die Departement van Onderwys daarvoor te wees dat departementshoofde, ten spyte van die uitwerking wat die omgewing op hulle funksionering het, steeds daarin slaag om die groot volume werk in die beperkte tyd af te handel.

Uit die studie het dit ook duidelik geword dat departementshoofde onderwerp moet word aan intensiewe opleiding sodat hulle toegerus kan word met die nodige vaardighede om hulle rol en verantwoordelikhede met groter selfvertroue en effektiwiteit aan te pak.

Departementshoofde behoort 'n betekenisvolle bydrae te maak ten opsigte van die effektiewe lewering van die kurrikulum. Hulle kan dit slegs doen indien hulle toegelaat word om op die akademiese bestuur en leierskap van hulle departemente te konsentreer.

BIBLIOGRAFIE

- Althusser, L. 1971. Ideology and ideological state apparatuses. In B. Cosin (ed.), *Education: Structure and society*. Harmondsworth: Penguin.
- Babbie, E. & Mouton, J. 1990. *The practice of social research*. Oxford: Oxford University Press.
- Bailey, D. 1991. *Research in the health professions*. Philadelphia, PA: FA Davis.
- Bennett, N., Harvey, J., Wise, C. & Woods, P.A. 2003. *Distributed leadership: A desk study*. [Intyds] Beskikbaar: www.ncsl.org.uk/literature/reviews [20 Maart 2016].
- Bourdieu, P. 1976. *The school as a conservative force: Scholastic and cultural inequalities*. London: Routledge & Kegan Paul in samewerking met The Open University.
- Bowles, S. & Gintis, H. 1976. *Schooling in capitalist America*. New York, NY: Basic Books.
- Boitshepo, A. & Wood, L. 2016. Improving the instructional leadership of heads of department in under-resourced schools: A collaborative action-learning approach. *South African Journal of Education*, **36**(4), 1-14.
- Bush, T. & Jackson, D. 2002. A preparation for school leadership. *International Perspectives*, **30**(4), 417-429.
- Christie, P. 2008. *Opening the doors of learning: Changing schools in South Africa*. Johannesburg: Heinemann.
- Claxton, G. & Lucas, B. 2009. *School as a foundation for lifelong learning: The implication of a lifelong learning perspective for the re-imaging of school-age education*. Centre for Real-World Learning, University of Winchester. [Intyds] Beskikbaar: <http://www.niace.org.uk/lifelonglearninginquiry/docs/IFLL-Sector-Paper1.pdf> [20 Junie 2010].
- Coleman, J., Campbell, B., Hobson, C., McPartland, B., Mood, A., Winefield, F. & York, R. 1966. *Equality of opportunity report*. Washington, DC: US Government Printing Office.
- Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. 2009. *The impact of leadership on pupil outcomes: Final report*. London: DCSF.

Denzin, N.K. & Lincoln, Y. 2005. Sage handbook of qualitative research. In Denzin, N.K. & Lincoln, Y. 2011. *Sage handbook of qualitative research*. Vierde uitgawe. Los Angeles, CA: Sage.

Department of Education (DoE). 2012. *Education Curriculum and Assessment Policy (ECAP) Statement*. Pretoria: DoE.

Department of Education (DoE). 2016. *Personnel administration measures (PAM)*. Pretoria: Department of Education.

Fataar, A. 2009. Schooling subjectivities across the post-apartheid city. *Africa Education Review*, **6**(1), 1-18.

Feeny, E. 2009. *Taking a look at a school's leadership capacity: The role and function of high school department chairs*. Birmingham: University of Nevada, Heldref Publications.

Frost, D. & Durant, J. 2003. *Teacher led development work: Guidance and support*. London: David Fulton Press.

Fullan, M. 2003. *Change forces with a vengeance*. New York, NY: Routledge Falmer.

Fullan, M. 2001. *Leading in a culture of change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Fullan, M. 1993. The complexity of the change process. In M. Fullan (red.), *Change forces: Probing the depths of educational reform*. London: The Falmer Press, 19-41.

Goleman, D. 2002. *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. London: Little Brown.

Goleman, D. 1998. What makes a leader? *Harvard Business Review*, **76**, 93-102.

Gorard, S. 2001. *Quantitative methods in educational research: The role of numbers made easy*. London: Continuum.

Gronn, P. 2000. Distributed properties: A new art of leadership. *Educational management and administration*, **28**(3), 317-338.

Hallinger, P. & Heck, R. 2009. Distributed leadership in schools: Does system policy make a difference? In Harris, A. (ed.), *Distributed leadership: Different perspectives*. Amsterdam: Springer.

- Harding, J. 2013. *Qualitative data analysis from start to finish*. London: SAGE Publications Ltd.
- Harris, A. & Lambert, I. 2003. *Building leadership capacity for school improvement*. Buckingham: Open University Press.
- Harris, A. 2012. Distributed leadership: Implications for the role of the principal. *Journal of Management Development*, **31**(1), 7-17.
- Harris, A. 2009. *Distributed leadership: Different perspectives*. Amsterdam: Springer.
- Harris, A. 2008. *Distributed leadership: Developing tomorrow's leaders*. London: Routledge.
- Harris, A. 2004. Distributed leadership and school improvement: Leading or misleading? *Educational Management Administration & Leadership*, **32**(1), 11–24.
- Harris, A. 2002. *Distributed leadership: Leading or misleading?* Keynote Address, Annual Conference, BELMAS, Aston University.
- Hopkins, D. & Jackson, D. 2002. Building the capacity for leading and learning. In A. Harris, C. Day, M. Hadfield, A. Hopkins, A. Hargreaves & C. Chapman (eds.), *Effective leadership for school improvement*. London: Routledge, 84-105.
- Kotter, J. 1990. What leaders really do. *Harvard Business Review*, **68**(3), Mei–June, 103-111.
- Kruger, A.G. 2003. Instructional leadership: The impact on the culture of teaching and learning in two effective secondary schools. *South African Journal of Education*, **23**(3), 206-211.
- Leithwood, K. & Mascallm, B. 2008. Collective leadership effects on student achievement. *Educational Administration Quarterly*, **4**(4), 529-561.
- Leithwood, K. & Riehl, C. 2003. *What we know about successful school leadership*. Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success, Temple University.
- Leithwood, K., Mascallm, B. & Strauss, T. 2009. *Distributed leadership according to the evidence*. London: Routledge.
- Lichtman, M. 2013. *Qualitative research in education – A user's guide*. London: SAGE Publications.

- Lumby, J. & Coleman, M. 2007. *Leadership and diversity: Challenging theory and practice in education*. London: Sage.
- Merriam, S.B. 2009. *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Merriam, S.B. 1998. *Qualitative research & case study application in education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ministry of Education (MoE). 2015a. *Vacancy list*. Republic of Botswana. [Intyds] Beskikbaar: <http://www.gov.bw/en/Ministries--Authorities/Ministries/Ministry-of-Education-and-Skills-Development/Tools-and-Services/Vacancies/Head-of-Department-at-different-Secondary-schools-Junior--Senior-in-the-country-tenable-in-all-the-10-Regions/> [3 Augustus 2017].
- Ministry of Education (MoE). 2015b. *Head of department high schools*. Republic of Ghana. [Intyds] Beskikbaar: http://www.mo.gov.gh/006104341822694252246_vmmivlvi6a&q=head+of+departme nt+high+school&sa [10 Augustus 2017].
- Ministry of Education Arts and Culture (MoEAC). 2016. *Vacancies (Job opportunities)*. Republic of Namibia. [Intyds] Beskikbaar: http://www.moe.gov.na/m_vac_vacancies.php [10 Augustus 2017].
- Murphy, J., Smylie, M. & Seashore Louis, K. 2009. The role of the principal in fostering the development of distributed leadership. *School Leadership & Management*, **29**(2), 181-214.
- Papastephanou M. 2007. Philosophical research and educational action research. In D Bridges & R Smith (eds.), *Philosophy, Methodology and Educational research*. Oxford: Blackwell Publishing, 167-184.
- Punch, K. 2005. *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. Tweede uitgawe. London: Sage.
- Rabionet, S. 2011. How I learned to design and conduct semi-structured interviews: An ongoing and continuous journey. *The Qualitative Report*, **16**(2), 563-566.
- Robson, C. 1994. Analysing documents & records. In N. Bennett & R. Glatter (eds.), *Improving educational management through research consultancy*. London: Paul Chapman Publishers.

- Rorty, R. 1999. *Philosophy and social hope*. Suffolk: Bury St Edmonds.
- Rorty, R. 1991. *Objectivity, relativism and truth*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sass Harvey, I. 2005. *The impact of staff development interventions on teaching and learning at a South African Technikon*. Unpublished MEd thesis. Stellenbosch: Stellenbosch University.
- Spillane, J.P., Halverson, R. & Diamond, J. 2001. *Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective*. Working article. Illinois: Northwestern University, Institute for Policy Research.
- Spillane, J.P. 2006. *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Spillane, J.P. 2005. Distributed leadership. *The Educational Forum*, **69**(2), 143-150.
- Teese, R. & Polesel, J. 2003. *Undemocratic schooling: Equity and equality in mass secondary education in Australia*. Sydney: Allen & Unwin.
- Waghid, Y. 2002. *Democratic education: Policy and praxis*. Stellenbosch: Stellenbosch University Press.
- Walker, A. & Dimmock, C. 2000. Mapping the way ahead: Leading educational leadership into the globalised world. *School Leadership & Management*, **20**(2), 227-233.
- Weeks, F.H. 2009. What are the essential characteristics of caring schools? A teacher/learner perspective. *Child Abuse Research: A South African Journal*, **10**(1), 1-13.
- Zepeda, S.J. & Kruskamp, B. 2007. High school department chairs – Perspectives on Instructional Supervision. *The High School Journal*, **90**(4), 44-54.

**ADDENDUM A:
ETIESE AANSOEK**



UNIVERSITEIT • STELLENBOSCH • UNIVERSITY
jou kennisvennoot • your knowledge partner

**RESEARCH ETHICS COMMITTEE: HUMAN RESEARCH (NON-HEALTH)
UNIVERSITY OF STELLENBOSCH
2010**

Application to the University of Stellenbosch Research Ethics Committee: Human Research (Non-Health)
for clearance of new/revised research projects

This application must be typed or written in capitals

Name: Prof/Dr/Mr/Ms: MR
Position/Professional Status: PRINCIPAL
Affiliation: Research Programme/Institution: UNIVERSITY OF STELLENBOSCH

Telephone and extension no.	Code: 021	no. 8457081
Fax:	Code:	no. 0866048286
Email address:		

Title of research project: (*Do not use abbreviations*)
Ondersoek die verantwoordelikhede, rol en funksies van die departementshoof op onderrig, leierskap en die bestuur van 'n skool.

Where will the research be carried out?

Zandvliet Secondary School (Macassar)
Groenberg Secondary School (Grabouw)

All the following sections must be completed (Please tick all relevant boxes where applicable)

1. FUNDING OF THE RESEARCH: How will the research be funded?

Uit eie fondse.

2. PURPOSE OF THE RESEARCH:

Die primêre doel van die studie is om vas te stel wat is die invloed op bestuur en leierskap wanneer die departementshoof nie sy pligte en verantwoordelikhede kan nakom nie.

3. AIMS AND OBJECTIVES OF THE RESEARCH: (Please list objectives)

- Om vas te stel of departementshoofde oor die nodige bestuur en leierskapvaardighede beskik om sy pligte en verantwoordelikhede uit te voer.
- Identifiseer tekortkominge - departementshoof

4. SUMMARY OF THE RESEARCH (give a brief outline of the research plan – not more than 200 words)

- Drie departementshoofde elk van twee hoërskole gaan ondervra word om die navorsingsprobleem te probeer oplos.
- Die sosiale konteks asook geografiese area sal in aanmerking geneem word.
- Tien vrae gaan aan die opvoeders gevra word.
- Dieselfde vrae gaan aan die kandidate gevra word.
- Gesprekvoering gaan eers met prinsipaal plaasvind om te probeer vasstel wie die geskikste kandidate is.

5. NATURE AND REQUIREMENTS OF THE RESEARCH**5.1 How should the research be characterised (Please tick ALL appropriate boxes)**

5.1.1 Personal and social information collected directly from participants/subjects	✓
5.1.2 Participants/subjects to undergo physical examination	✓
5.1.3 Participants/subjects to undergo psychometric testing	✓
5.1.4 Identifiable information to be collected about people from available records	✓
5.1.5 Anonymous information to be collected from available records	✓
5.1.6 Literature, documents or archival material to be collected on individuals/groups	✓

5.2 Participant/Subject Information Sheet attached? (for written and verbal consent)

YES	✓
NO	

5.3 Informed Consent form attached? (for written consent)

YES	✓
NO	

5.3.1 If informed consent is not necessary, please state why:

NB: If a questionnaire, interview schedule or observation schedule/framework for ethnographic study will be used in the research, it must be attached. The application cannot be considered if these documents are not included.

5.4 Will you be using any of the above mentioned measurement instruments in the research?

YES	✓
NO	

6 PARTICIPANTS/SUBJECTS IN THE STUDY**6.1 If humans are being studied, state where they are selected:**

Educators (Head of Department) from two high schools.

6.2 Please mark the appropriate boxes:

Participants/subjects will:	YES	NO
be asked to volunteer		
be selected	✓	

6.2.1 State how the participants/subjects will be selected, and/or who will be asked to volunteer:

Gesprekvoering met prinsipaal om geskikte kandidate te vind. Daar sal onder andere gekyk word na ervaring, kundigheid asook "suksesvolle" departementshoofde

6.3 Are the participants/subjects subordinate to the person doing the recruiting?

YES	
NO	✓

6.3.1 If yes, justify the selection of subordinate subjects:

6.4 Will control participants/subjects be used?

YES	
NO	✓

6.4.1 If yes, explain how they will be selected:

6.5 What records, if any, will be used, and how will they be selected?

None

6.6 What is the age range of the participants/subjects in the study?

Adults – Senior Educators

6.6.1 Was assent for guardians/consent for participants/subjects obtained?

YES	
NO	✓

If YES, please attach the appropriate forms.

6.6.2 If NO, please state why:

Die onderhoudvoerders is almal volwasse persone in Senior posisies by die skool. Almal van hulle is deel van die Skoolbestuursplan.

6.7 Will participation or non-participation disadvantage the participants/subjects in any way?

YES	
NO	✓

6.7.1 If yes, explain in what way:

6.8 Will the research benefit the participants/subjects in any direct way?

YES	✓
NO	

6.8.1 If yes, please explain in what way:

7. PROCEDURES

7.1 Mark research procedure(s) that will be used:

Literature	
Documentary	
Personal records	
Interviews	✓
Survey	
Participant observation	
Other (please specify)	

7.2 How will the data be stored to prevent unauthorized access?

Information will be stored on a flash drive. The flash drive will be kept in a safe place (safe)

7.3 If an interview form/schedule; questionnaire or observation schedule/framework will be used, is it attached?

YES	✓
NO	

7.4 Risks of the procedure(s): Participants/subjects will/may suffer:

No risk	✓
Discomfort	
Pain	
Possible complications	
Persecution	
Stigmatisation	
Negative labeling	
Other (please specify)	

7.4.1 If you have checked any of the above except "no risk", please provide details:

8. RESEARCH PERIOD

(a) When will the research commence:

March 2014

(b) Over what approximate time period will the research be conducted:

3 Months

9. GENERAL

9.1 Has permission of relevant authority/ies been obtained?

YES	✓
NO	

9.1.1 If yes, state name/s of authority/ies:

WCED – Dr. Audrey Wyngaard
Mr. Anthony Hess – Principal – Groenberg Secondary School
Mr. Richard Basson – Principal – Zandvliet Secondary School

9.2 Confidentiality: How will confidentiality be maintained to ensure that participants/subjects/patients/controls are not identifiable to persons not involved in the research:

Will not discuss interview with anyone. Will protect the identity of Educators and school that will be part of the research.

9.3 Results: To whom will results be made available, and how will the findings be reported to the research participants?

Make appointment with participants and principal to give feedback of the research findings. The information will be make available to interviewees, principal, governing bodies, WCED and the University of Stellenbosch.

ADDENDUM B: ONDERHOUDE

Onderhoudsvrae: Departementshoofde

1. Wat is volgens u die belangrike funksies van die departementshoof?
2. Het u enige opleiding (intern of ekstern) ontvang van u voorberei het vir die pos van departementshoof?
3. Watter strategieë is in plek in u departement om te verseker dat effektiewe onderrig plaasvind?
4. Watter metodes of tegnieke is in plek in u departement om te verseker dat effektiewe leer plaasvind?
5. Dit is uiters noodsaaklik dat opvoeders in u departement tot hulle volle potensiaal groei en ontwikkel. Hoe gaan u verseker dat dit wel moontlik is?
6. Het u enige opleiding ontvang om u bestuursvaardighede te ontwikkel wat u in staat stel om u departement doeltreffend te bestuur?
7. Het u enige opleiding ontvang om u leierskapvaardighede te ontwikkel?
8. Hoe verseker u dat die beleid ten opsigte van kurrikulum en assessering in u departement uitgevoer word?
9. Watter uitdagings en struikelblokke ervaar u ten opsigte van die beleidsdokumente (PAM en KABV), wat u verhoed om u pligte en verantwoordelikhede suksesvol uit te voer?
10. Hoe gaan u verseker dat u die pligte en verantwoordelikhede, soos uiteengesit in die PAM en KABV dokumente, as departementshoof kan uitvoer?

Onderhoude met Departementshoof Respondente: Skool A

Respondent 1	
Vraag 1:	Wat is volgens u die belangrikste funksies van die departementshoof?
Antwoord	<p>Dit is mos nou maar volgens my... natuurlik is dit, ek moet toesien dat die kurrikulum gelever word en dat daar leer in die klas plaasvind en dat die beleid van die spesifieke leerarea wat in CAPS vervat is, nougeset na gekom word, gevolg word deur die onderwyser. Dis my primêre taak – dat die kurrikulum gelever word in die klas soos dit deur die CAPS dokument voorgeskryf word en natuurlik dat die kinders geassesseer word volgens die CAPS se riglyne. Dan natuurlik moet ek gaan kyk tweedens na die onderwyser self – sy administratiewe stukke, is dit op datum soos ons dit vereis met betrekking tot sy opvoedersportefulje, ek modereer sy vraestelle en memoranda, ek modereer sy kinders se skrifte. Daarom is myne altyd laaste in, want ek moet ander mense se pakkies deurgaan (lag). So, dit is my administratiewe taak. Ek natuurlik sit ook op die paneel tydens die IKMS (Integrated Quality Management System) van die onderwysers wat in die Wetenskapdepartement is, dit is ook 'n belangrike funksie as hulle senior, dan gaan ek na hulle klasse toe om te kyk of hulle op standaard is, en om aanbevelings te doen ook as ek voel hulle makeer... dan natuurlik... een van my funksies is ook om as mentor op te tree vir nuwe opvoeders op die staff, maar ook spesifiek in my vakgebied, daar word van my verwag om as ervare opvoeder die manne wat nou inkom toudes te maak – dit is hoe ons dit doen hier. Dit is wat van my verwag word van die WKOD af – die beleid wat dit voorskryf om as mentor op te tree. Ek sou sê ons is 'n redelike goeie groep in ons departement.</p>
Vraag 2:	Het u enige opleiding intern of ekstern ontvang wat u voorberei het vir die pos as departementshoof?
Antwoord	<p>Nee. Agterna het die WKOD maar gekom met hulle opleidingsprogramme, maar vooraf – nee. Dit was maar 'n leerskool gewees vir my spesifiek, ek dink op 'n sekere stadium in jou loopbaan wil jy graag iets meer doen as net 'n posvlak 1 onderwyser. Dit verskil seker maar van persoon tot persoon. En veral as jy voel maar jy kan iets meer bied en as daar 'n geleentheid is ... en so voor ek departementshoof geword het, het ek ook as vakhoof opgetree. Dit was maar 'n interne reëling gewees dat 'n vakhoof is nie noodwendig 'n departementshoof nie. En daar het ek natuurlik geleer by die vorige manne van hoe hanteer jy jou vakspan en op administratiewe vlak was ek toe ek hier gekom het, redelik rekenaargeletterd. Toe ek hier kom, toe is hier reeds 'n span onder Mnr. Y, wat die rekenaar admin doen en toe kon ek ook iets bydra. Hier was maar 'n kultuur gewees om die nuwe manne eers uit te hou jy moet natuurlik jouself eers bewys en so na twee, drie jaar vat hulle jou in, jy moet maar jou beurt af wag. So ek kom maar deur die praktiese leerskool. Daar was nie vooraf formele opleidingsprogramme om te sê hierso, hier is jou sertifikaat, diploma, dit is hoe jy finansies hanteer, dis hoe jy dissipline</p>

	hanteer, dis hoe jy jou vakspan hanteer, dis hoe jy jou admin hanteer – daar was nie sulke formele opleidingsprogramme nie, dit was maar 'n praktiese leersessie waar jy deur ervaring maar hierdie kennis opdoen.
Vraag 3:	Watter strategieë is in plek in u departement om te verseker dat effektiewe onderrig plaasvind?
Antwoord	Ok, ek sal sê ons het ... effektiewe onderrig kan ons basies net meet deur klasse te besoek om te kyk dat die onderwyser daar is. Ons doen dit nie ... daar is informele manier om dit te doen... omdat ek meer tyd het, dan stap ek nou in die klasonderwysessies dan stap ek hier af ... meisie hoekom is jy nog nie in die klas nie hierso is juffrou, of ek kan hoor hoe gee daai meester les, of ek kan hoor hoe raas die kinders, dan kan ek hom pouse vra meneer het jy dissiplinêre probleme. So jy doen maar ... informeel stap ek verby die klas om te hoor of onderrig plaasvind en dan natuurlik gaan ek dit monitor deur middel van die administratiewe stukke van die opvoeder, sy beplanning sy assesseringsplan – meneer ek sien jy dui aan in die 5de week van die tweede kwartaal gaan jy 'n taak doen, dis nou al die sesde week, het jy toe al daarby uitgekom. So dit is maar hoe ek seker maak dat effektiewe onderrig in die klas plaasvind. Maar ons het nou met ons laaste vakvergadering ook besluit dat een keer 'n maand gaan ek ... moet die opvoeder 3 of 5 skryfboeke stuur van 'n klas vir my en sy opvoedersportefulje sodat ek kan kyk of daar kurrikulum gelewer word, soos hy beplan het. Om eerlik te wees ons het dit nie gedoen hierdie kwartaal nie ons het daai besluit geneem hier einde Februarie se kant en ons het dit nie die kwartaal gedoen nie, maar ons het besluit volgende kwartaal gaan ons dit nou implementeer.
Vraag 4:	Watter metodes en tegnieke is in plek in u departement om te verseker dat effektiewe leer plaasvind?
Antwoord	Met leer verstaan ek nou dat die kind ken sy werk deur middel van toetsing en so. Ag ons het mos maar nou net ons formele toetse om te bepaal vind leer plaas, verstaan die kinders die werk. En dit was nogal 'n bekommernis wat gemeld was in ons vakvergadering. Ons jaag om die CAPS klaar te maak want daar was klagtes oor die CAPS se volume in die vakke en ons het heeltemal informele toetse en blitstoetse het ons afgeskryf, ons het nie meer tyd daarvoor nie. So die enigste manier om te bepaal of leer plaasgevind het, is maar deur die formele assessering en die take is ook mos maar nou nie meer 'n werklike refleksie van die kind se ... dis meer die toetse ... die kontrole toetse en die junior eksamens. So wat ons gaan doen, aan die einde van 'n eksamen, soos nou in hierdie geval as die kwartaal nou begin oor twee weke, dan gaan kyk ons na die slaag en druip stats om te bepaal waar is die leemtes en het leer plaasgevind en dan sal jy ook agterkom. So dis ons statistiese analise hoeveel kinders het swakker gedoen en het 'n swak kode gekry kode 3 en 2, kode 1 hoeveel het kode 4 en 50% en meer. So dis hoe ons nou maar gaan kyk het leer plaasgevind wanneer ons die uitslae van elke graad en elke vak analiseer en bespreek in ons vakvergaderings. En dan in ons graadvergaderings, praat ons reguit met mekaar en hier voor staan ek met my graad tiene wat ek vanjaar het as graadhoof vra ek meneer

	<p>Besigheidstudie daar is soveel leerdere wat gedruip het, jy kan nie vir my sê 60% van jou kinders verstaan nie die twee maande se werk nie, dan moet hy nou daar voor almal nou sê wat hy nou dink is die rede. Maar dis ook om te verseker ons volg op dat leer effektief plaasvind.</p>
--	--

Vraag 5:	Dit is uiters noodsaaklik dat opvoeders in u departement tot hulle volle potensiaal groei en ontwikkel. Hoe gaan u verseker dat dit wel moontlik is?
Antwoord	<p>Ek self, kan hulle maar net aanmoedig om te gaan na kursusse toe, waarvan daar baie min is. In fact, in die Wetenskapdepartement het ons dit as 'n leemte geïdentifiseer waar ons eintlik vingers wys na ons vakadviseurs toe. Ons wys vingers na hulle toe. Ons het twee dinge hier uitgelig. Die eerste leemte wat ek geïdentifiseer het, na ek 'n opname gemaak het onder my vakspan. Een leerkrag kom van 'n laerskool af, hy het nie 'n clue hoe om 'n vraestel op te stel van 'n gewone kontrole toets vir ons fase in graad nege en tien nie. En dit het ons as 'n leemte geïdentifiseer. En dan het ons geïdentifiseer ons het 'n jong onderwyser – hy's nou al sy derde of vierde jaar wat hy skoolhou. Vanjaar het ons vir hom gegee Chemie graad 12 – ons split mos die Fisiese wetenskap in fisika en chemie. Hy gee vir die eerste keer in sy lewe vir graad 12 en ek het met hom 'n onderhoud gevoer en hy't gesê hy't probleme met chemie. En so al wat ek dan kan doen is om dit in die vakverbodingsplan te sit – al twee se name word daarin genoem. So die vakverbodingsplan deur te gee na die distrikskantoor toe en ook na die vakadviseur toe en dan moet hulle nou natuurlik 'n opleidingsplan saamstel, wat hulle ook gedoen het vir volgende kwartaal. En ek moet dus nou net die onderwysers aanmoedig om te gaan, want dit was die leemtes vir groei wat geïdentifiseer was. Maar van my kant af omdat ek nie 'n fisiese wetenskap onderwyser is nie, het ek die ... ons het twee ervare fisiese wetenskap onderwysers – die een het gesê nee hy stel glad nie belang om 'n jong onderwyser te help nie – die ander een het gesê sy's bereid hy kan maar kom as daar goed is wat verduidelik moet word. So as vakhoof en departementshoof het ek maar nou vir hulle in kontak met mekaar gebring en dan natuurlik die vakadviesdiens moet nou van hulle kant af iets doen, sodat ons dié onderwysers wie se leemtes ons geïdentifiseer het, kan groei en ontwikkel tot op 'n punt waar hulle bevoeg voel om die vak met vertroue aan te bied. Maar andersins, met administratiewe vaardighede is hulle almal op datum en niemand het nog aangedui by ons dat hulle het nodig om iets te leer om te ontwikkel in die administrasie van die vak nie.</p>
Vraag 6:	Het u enige opleiding ontvang om u bestuursvaardighede te ontwikkel wat u in staat stel om u departement doeltreffend te bestuur?
Antwoord	<p>Spesifiek wat die departement aanbetref? Bestuursvaardighede is nogal ... dit is 'n kenmerk wat ons almal seker maar het. Maar dit hang af in die konteks waarin ons groot word. Sommige van ons word miskien nie groot in 'n konteks waar ons pa of ma 'n sterk leier en bestuurder is nie. My pa was gelukkig nou 'n sterk leier en bestuurder – in die boubedryf moet hy 'n span lei en bestuur en Vrydae aande het hy vir ons kom vertel wat hy doen. Ek dink dit het die basis geskep vir die potensiaal om te groei en toe ek in die skool kom het ek sekere skills gehad wat ander nie gehad het nie met betrekking tot rekenaaradministrasie nie en dit het my 'n bietjie vorentoe meer as hulle advance. Dit stoot jou so 'n bietjie vorentoe as jy 'n spesiale vaardigheid het as 'n leier of 'n bestuurder. Daar was jare gelede 'n program gewees wat deur</p>

	<p>die Independent Development Trust geïnisieer was waar hulle sekere skole geïdentifiseer het en hulle het R60 000 per jaar vir daai skool gegee vir staff development. Die hoof het destyds gevra wie op die staff wil die projek vat, toe sê ek, ek vat die projek. En deel van die opleidingskursusse en die temas was Leierskap en Bestuursvaardighede. So addisioneel tot die potensiaal wat ek gehad het, het hulle ook nog kom kursusse aanbied vir die hele staff oor ons is 'n bestuurder in die klas al is jy nie 'n bestuurder of leier van 'n klub nie, is jy ook 'n leier in die klas en dan nou verskillende aspekte van leiers in die gemeenskap. Ja, ek sou sê ek het nogal opleiding ontvang wat deur NGOs [nieregeringsorganisasies] aangebied was.</p>
Vraag 7:	Het u enige opleiding ontvang om u leierskapvaardighede te ontwikkel?
Antwoord	<p>Nee. Agterna het die WKOD maar gekom met hulle opleidingsprogramme, maar vooraf – nee. Dit was maar 'n leerskool gewees vir my spesifiek, ek dink op 'n sekere stadium in jou loopbaan wil jy graag iets meer doen as net 'n posvlak 1 onderwyser. Dit verskil seker maar van persoon tot persoon. En veral as jy voel maar jy kan iets meer bied en as daar 'n geleentheid is ... en so voor ek departementshoof geword het, het ek ook as vakhoof opgetree. Dit was maar 'n interne reëling gewees dat 'n vakhoof is nie noodwendig 'n departementshoof nie.</p>
Vraag 8:	Hoe verseker u dat die beleid ten opsigte van kurrikulum en assessering in u departement uitgevoer kan word?
Antwoord	<p>Man, ek moet maar gaan kyk daar veral om dit verskillende vakke is. Spesifiek tot die nakoming van persentasies en toedeling van onderwerpe en die maksimum en minimum punt wat 'n toets mag tel. So ek vergewis my gereeld deur te gaan kyk in die dokument – 'n mens kan nie alles onthou nie, so as ek die vraestel vir Fiswet moet modereer dan gaan ... omdat ek nie 'n vakkundige is nie gaan kyk ek maar na die vereistes – ek gaan kyk self in die dokument wat hulle daar voorstel. Wat is die minimum hoeveelheid wat 'n toets kan tel wat is die persentasie toedeling van onderwerpe. So dit is maar al. Ek kan net gaan kyk na my CAPS dokument van die verskillende vakke om toe te sien dat dit nagekom word.</p>
Vraag 9:	Hoe gaan u verseker dat u die pligte en verantwoordelikhede as departementshoof, soos uiteengesit in die PAM en KABV dokumente, kan uitvoer?
Antwoord	<p>Die groot uitdaging is altyd, dat daar opvoeders baie geswitch word. Een jaar is die opvoeder – hy is skielik nie meer in jou departement nie, hy gaan nou Geo gee, hy is amper soos 'n sifting spanner en die jaar daarna is hy weer terug. Ons het nou juis een onderwyser wat sukkel, hy kom van die GET-fase af en hy kan net nie byhou met die CAPS van die FAT nie, hy moet as't ware aan die hand gevat word. Maar ek sal sê almal in ons departement het 'n hele klomp (behalwe een) het 'n hele klomp onderwyservaring en ek kan nogal sê in die Wetenskap departement omdat dit so 'n presiese vak is, het ons nogal nie onderwysers wat lui is, of ligsinnig is nie. Daar is ook nie onderwysers</p>

	<p>wat jy as't ware elke keer moet soebat of in te gee nie. Dit is nogal ernstige ouens wat in die Wetenskap departement is. Ek moet sê jy hoef min ... ek kan nie eers onthou wanneer laas ek 'n ernstige gesprek met 'n onderwyser gehad het nie, behalwe een dis nou die een wat van die GET-fase kom, maar hy is volwasse en hy sal nog leer as hy lank genoeg in die departement bly. Maar ek het nogal nie uitdagings wat dit betref nie. Die manne gee hulle take – word betyds gedoen, wat afgerol moet word, die toetse word betyds geskryf en ingegee vir moderering. As hier nou 'n vakadviseur moet kom, ek kyk op my foon en sê kêrels of ek stuur 'n briefie onthou die vakbesoek is Donderdag en dis vandag Dinsdag. Sorg net dat daar soveel skryfboeke, soveel vraestelle wat gemerk is en gemodereer, bewyse van moderering en dan is die manne se goed daar.</p>
Vraag 10:	Watter struikelblokke/uitdagings het u ondervind ten opsigte van CAPS en PAM?
Antwoord	<p>Wat PAM betref – kyk ek is op posvlak 2 so wat personeeladministrasie ... dit is meer die prinsipaal wat met die PAM dokument werk. Ek sal sê ons het spesifiek in die Lewenswetenskap, was my groot probleem al van die begin af gewees die volume wat voorgeskryf was. En nie net die volume werk nie, maar ook die hoeveelheid formele assesseringstake wat vir my 'n groot struikelblok was in die vak (en nog steeds is). En wonder bo wonder het hulle êrens geluister na iemand. Spesifiek in Lewenswetenskap, Wiskunde geletterdheid is ook geraak, Verbruikersstudie is ook geraak waar hulle gaan kyk het na die hoeveelheid. Nommer een, kom ons vat nou soos die volume van die werk – in graad 11 moes ek later besluit, ek gaan nie so diep in die onderwerp nie ek gaan net raak aan die onderwerp. Die CAPS dokument sê in elk geval by sommige van die graad 11-modules, moenie in diepte ingaan nie, maar dan is daar so 'n wye klomp onderwerpe en jy weet later nie meer watter tipe vrae gaan ek vir die kinders vra want jy kan dan nou nie eers meer in diepte ingaan nie. So dit was nogal 'n uitdaging vir my so toe aan die einde van die dag toe fokus ek maar op drie aspekte wat ek in diepte kan ingaan, maar die drie aspekte is nie noodwendig die aspekte wat 'n ander onderwyser by 'n ander skool sou ingaan nie. So dit was nogal vir my 'n struikelblok gewees dat daar nie spesifieke riglyne was nie. Of hulle sê moenie in diepte ingaan nie maar die hoeveelheid werk of die tipe vrae wat jy kan vra word nie beperk nie. En dan met betrekking tot die hoeveelheid assesseringstake het ek gekom op 'n stadium waar ek slim moet wees, waar ek sommer die take al vir hulle in die tweede kwartaal gee al moet dit eers in die vierde kwartaal in wees. So die projek moet ons vir hulle in die derde kwartaal ... dan sê ek vir hulle dit moet einde van die van die tweede kwartaal in wees, maar dan moet dit eintlik eers in die vierde kwartaal in wees want daar is so baie ander toetse en elke kwartaal moes jy 'n kontrole toets geskryf het, afgesien nog van die praktiese goeters. So dit was werklik vir my 'n struikelblok gewees. Wat die content aan betref, die onderwerpe self, het ek tot vandag toe nog 'n probleem wat ek verwoord het met die vakadviseur. Vat 'n vak soos Lewenswetenskap waar 'n groot persentasie van die inhoud gewy word aan</p>

	<p>evolusie – menslike evolusie en die uit Afrika hipotese, wat ek gevoel het nie 'n Lewenswetenskap onderwerp is nie, en daar word te veel tyd daaraan afgestaan, waar daar's wonderlike Lewenswetenskap onderwerpe soos Marine biologie wat lewe, maar nie ingesluit by die kurrikulum vir CAPS nie. Dit word nie eers gemeld nie, nie eers vleilande – word nie eers gemeld nie, maar ons sit met tot 'n kwart van die kurrikulum wat aan evolusie gewy wat nie 'n Lewenswetenskap is nie en wat kinders moeilik vind om te verstaan en wat na 'n jaar se tyd wat jy jou tyd gemors het om dit aan te bied, kinders vir jou sê meneer moet ek nou rêrig oor hierdie onsinnige storie gaan skryf. Hulle moet hulle moet dit slaag en dis 'n groot persentasie van die vraestel. Dit is vir my een van die groot struikelblokke spesifiek in die Lewenswetenskap.</p>
--	--

Respondent 2	
Vraag 1:	Wat is volgens u die belangrike funksies van die Departementshoof
Antwoord	Ek sou sê mens moet natuurlik vir die vak waarvoor jy verantwoordelik is, dit moet jy rêrig probeer bestuur en dan nou kyk waar is die leemtes en hoe daai leemtes opgevul kan word hoe daar vakverbetering kan plaasvind. So dit is basies, behalwe vir al die ander papierwerk... want kyk die kern is eintlik die vak self en mens moet rêrigwaar die vak dryf sodat die kinders in die vak kan presteer. En dan natuurlik die onderwysers ook motiveer in die vak en sorg dat hulle byvoorbeeldbymekaar uitkom en kyk watter metodes het vir jou gewerk om seker aspekte bietjie te dryf want kyk al die onderwysers onderrig nie dieselfde nie, kinders is verskillend... so daai soort beste klaskamerpraktyke ... daai klas ding. So as ons nou vergadering hou dan probeer ons hierdie goedjies aanspreek ... hoe gaan ons die kinders so ver kry om hul take in te gee ... in die vak te verbeter ... so dit is ... elke kwartaal hou ons sulke meetings met die mense.
Vraag 2:	Het u enige opleiding intern of ekstern ontvang wat u voorberei het vir u taak as departementshoof?
Antwoord	Nee, ek het nie opleiding ontvang nie. Toe ek die pos as Departementshoof kry toe was ek saam met 'n ander graadhoof. By ons skool dan deel hulle jou mos in graadhoofde – graad 8 tot 12. Toe't ek nou maar so opgevang hoe moet ons doen. Kry klein pliggies en so aan. En nou kan ek ... vir die afgelope paar jaar doen ek dit alleen. Maar as ek nou hulp nodig het, dan gaan ek na mnr. Xtoe en vra wat moet ek nou hier maak of ek gaan na juffrou Ztoe. Veral nou ek is mos nou graad 12 (jy trek mos nou so met die grade) dan vra ek maar wat moet ek nou hier doen. So ek kry gereeld hulp.
Vraag 3:	Watter strategieë is in plek in u departement om te verseker dat effektiewe onderrig plaasvind?
Antwoord	Hier by nommer 3... Ons laat hulle byvoorbeeld – die vakadviseur kom mos nou, as daar kursusse is of opleidingssessies, dan woon hulle gewoonlik dit by, sodat hulle op so 'n manier kan ontwikkel. Dan as 'n personeel saam sal ons mos nou die beste klaskamerpraktyke vir mekaar gee sodat almal kan weet, ok dis miskien 'n strategie wat ek in my klaskamer kan gebruik. So kan dit beter werk. Maar eintlik word hulle baie besoek deur die vakadviseur en as daar kursusse is – hulle woon dit gereeld by sodat hulle net kan weet wat gaan darem in die vak verder aan.
Vraag 4:	Watter metodes en tegnieke is in plek in u departement om te verseker dat effektiewe leer plaasvind?
Antwoord	Dan, in my departement ek moet sê die mense wat by my onderrig, hulle is hands-on met die kinders. Ek het vier mense – twee by graad 8 en twee by graad 9 so die werk is so verdeel tussen hulle. So hulle is nogal redelik hands-on. Hulle ... as daar toetse opstel word ... kyk, ons wil hê soos wat jy toetse opstel dan moet die kind se boek ook byderhand hê soos jy die toetse

	<p>opstel, dat 'n mens jou kan vergewis is alles gedek wat in die vraestel is. En dan skryf hulle mos maar nou onderlange toetse, sommer hierdie informele klastoetse. En dan as daar nou programme is – soos hier is elke jaar die – wat die Departement ... die OBOS [Onderwysbestuur- en Opleidingsentrum] course – Wiskunde, Wetenskap en ek dink Taalklasse gee. Dan moedig ons die kinders aan om daai klasse te by te woon. Daarso kry hulle nou kos, dan kry hulle 'n tutor ... dan kom werk hulle nou ... aan sekere goed wat nou miskien bietjie moeilik is. Maar ek dink dis net vir graad 9, graad 8 het nie op die oomblik nie. Maar dit is wat ons maar basies doen. En dan doen ons mos nou maar gereelde ... die check van hulle ... die leerders se portefeuljes ... die punte, is dit korrek opgeskryf, is die goed gemerk – sulke goed. Modereer mekaar se werk, verifieer sodat ons kan seker maak die goed is gemerk. So ons doen dit gereël. Die wyse ... die manier waarop ons te werke gaan is, as jy 6 klasse het, moet jy al ses klasse se portefeuljes aanstuur. So ek check dit – ja, ek kies self uit daai bolling uit, so nou kan ek sommer sien wie se werk is gemerk, is die goed alles daar. En dan as daar nou kinders is wat nou nie take het nie. Soos in hierdie kwartaal is daar nou kinders wat nie take ingehandig het nie, dan gee ons hulle nou... soos hier is miskien nou in hierdie kwartaal wat verby is, het daar nou leemtes in hulle take ... die volgende kwartaal dan kry ons hulle nou weer bymekaar dat die opvoeders nou weer daai take saam met hulle doen. Sê nou maar dis nou prakties, dan kyk hulle watter kinders het miskien die prakties gemis dan roep ons vir hulle bymekaar dan sal ons hulle nou weer saamvat. Dis hoe ons nou in die vak probeer om effektiewe onderrig te laat plaasvind. Wat hulle ook doen is hulle doen hersiening met die kinders in die klas oor die werk wat byvoorbeeld in die eksamen gevra gaan word.</p>
Vraag 5:	Dit is uiters noodsaaklik dat opvoeders in u departement tot hulle volle potensiaal ontwikkel. Hoe gaan u verseker dat dit wel moontlik is?
Antwoord	<p>Ja, kyk ons... die hoof gee vir ons as departementshoofde... elkeen van ons kry mos onse pligte wat ons moet doen vir die jaar. Dan gee hulle vir ons ... soos hier lê ook 'n blaaie van opleidingskursusse wat ons moet bywoon ... so nou hou ek vir my as departementshoof op hoogte, byvoorbeeld ek moet die kursusse bywoon van wat is die verwagting... nou kan ek dit weer terug bring skool toe en in my area waar ek betrokke is, daar kan ek nou weer seker maak dat die opvoeders hulle vergewis van wat is die verwagting van goed wat ... gedoen word, wat in die spesifieke vak gedoen word. So dit is ... as 'n SMT [skoolbestuurspan] ons hou mos ons gereelde vergaderings, dan al hierdie sake sal dan op die tafel gegooi word ... waar ondervind ons probleme... in watter leerareas moet daar 'n bietjie ingespring word. En dan verleen ons hulp ook aan die mense... jy kry 'n tutor – onderwyser wat gereeld check ... veral die mense wat nuut begin het ... kyk hulle was mos nou maar nog verlede jaar 'n student. So hulle kry 'n tutor daar word gereeld op hulle gecheck. En dis nie 'n geheim nie. Hulle is bewus daarvan – ons sê vir die mense ok, jy moet gemonitor word, ek is jou monitor, so kom ons kyk nou dan werk ons stelselmatig deur watter goed wat ons nou fout gevind het, is</p>

	<p>nie reg nie. Dan kyk ons nou hoe kan ons daai persoon help om dit reg te stel. So dis maar basies wat ons almal doen. Hulle gee vir ons mense om na te kyk en vra vir ons reg, jy's nou daai een se moniteerder jy moet maar net ... en dan sê ons vir daai persoon ek is nou jou moniteerder ek moet jou help deur die kwartaal, waarmee sukkel jy? Want ons sien ook jou punte is byvoorbeeld altyd laag, wat is die rede daarvoor jy't dan so baie kinders, is daar iets wat jou weerhou laat jou punte ingegee word, ons sal byvoorbeeld kyk na hoekom is daar so baie take uitstaande – wat doen jy om die kind te oorreed om daai taak in te gee. En jy weet die onderwysers voel mos baie offended hulle wil mos nie verkeerd wees nie... so ons probeer so subtiel as moontlik ... want hier is 'n paar wat mens nou onder hande moet neem. En dan monitor ons nou maar net – is daar 'n verbetering, of is daar nou nie 'n verbetering nie. En dan wat die assesserings betref – juff Mei ontvang al die assesseringsdokumente, sy versprei dit onder ons dan hou ons 'n assesseringsvergadering en dan praat ons nou oor al daai aspekte rondom assessering – puntestelsel, rapporte, al daai goeters en hoe moet ons maak. So ons hou gereelde vergaderkies – werk nou saam met die mense wat met die punte werk. Ons het nie eintlik sulke ernstige probleme in daai verband nie. En ons lig ... almal is ingelig oor wat nou verwag word, so dieselfde dokument wat ons as HOD nou sou kry oor assessering, dié gee ons nou vir die betrokke graad of die betrokke vak. En dan kry elkeen nou in sy vakverband ... kry mos nou goed. Ek probeer ... ek is mos nou by 8 en 9 so as daar veranderinkies kom dan kry ek dit ... en graad 12 as daar veranderinkies kom dan kry ek die skrywe – ek maak vir my 'n kopie en dan die betrokke mense wat dit moet kry. So almal bly altyd ingelig, daar's nie 'n verskoning oor hoekom goed nie in plek is nie. So dis maar wat ek as departementshoof probeer doen.</p>
Vraag 6:	Het u enige opleiding ontvang om u bestuursvaardighede te ontwikkel wat u in staat stel om u departement doeltreffend te bestuur?
Antwoord	Ek het nie enige opleiding ontvang nie – ek leer maar soos die goed hulle voordoën. Dan leer ek maar ... oor hoe om situasies te bestuur. 'n Mens lees eintlik ... die mense lei eintlik 'n mens oor hoe moet jy 'n saak hanteer.
Vraag 7:	Het u enige opleiding ontvang om u leierskapvaardighede te ontwikkel?
Antwoord	Nee, ek het nie opleiding ontvang nie
Vraag 8:	Hoe verseker u dat die beleid ten opsigte van kurrikulum en assessering in u departement uitgevoer word.
Antwoord	Ek is baie gevoelig vir mense se uitdrukkings en hulle gemoedstemming, en so ek het elke keer 'n ander soort approach. Ek sal nie ... of ek probeer nie mense in 'n verleentheid stel nie, ek gaan gewoonlik, persoonlik tot by die persoon, ek gee vir hom 'n sperdatum, sê byvoorbeeld ek sal nou wil hê jy moet teen Woensdag vir my al jou portefeuljes vir my reg hê... as daar iets is ... ek modereer ook ... so as ek nou sien hier is 'n paar antwoorde by die

	<p>paar vragies wat nou rêrig ... by die vragies wat ek nou gemodereer het, want dis omtrent so 4 per klastoets ... dan sal ek vir die ou se wil jy nie net gou weer check op daai antwoord nie... jy weet so. Ek probeer om nie kras te wees nie, maar om ferm op te tree. Sommige kere dan moet 'n mens nie nog negotiate nie, want daar is sekere goed wat in plek moet wees. Ek, as ek hulle lêers het, dan check ek mos nou in die lêers of al die goed daar is wat daar moet wees... en dan ons het sulke vorms wat ons moet invul dan skryf ons nou daar... dan skryf ons weer op die vorms die goeters is daar. Soos nou toe ons die lêers gemodereer het toe wou hulle die puntelyste ook op hê ook op hierdie vorm, maar dis irrelevant want ons het nog nie eksamens gedoen, dan sal ek net skryf nog nie van toepassing nie. Maar ons doen gereeld, ons check dit gereeld. Ek probeer mos nou by die vergaderings, dan spreek ons dit aan. As ek 'n klagte ontvang het, dan gaan ek maar tot by die opvoerder self en sê ek het nou hierdie klagte ontvang hoe gaan jy dit aanspreek. So mens probeer maar en jy leer maar hoe kan ek hulle approach.</p> <p>Hier is dit mos maar nou net dat ons nou gereeld nou die kinders se werk en die opvoeder se portefeulje kyk en dan meet ons dit teen wat die verwagtinge is en as dit nie daar is nie, dan vra ons dat dit mos nou gedoen word.</p>
Vraag 9:	Hoe gaan u verseker dat u die pligte en verantwoordelikhede soos uiteengesit in die PAM en KABV dokumente, in u departement uitgevoer word?
Antwoord	<p>Ok, ek sou sê dit gaan meer oor tydsbestuur. Van die mense veral in die tegniese blok wat byvoorbeeld 6 kinders, 10 kinders het, hulle vakke word al vroeg geskryf. Dan is dit nou al twee weke na die eksamen dan moet mens nog steeds vir punte wag. Daar is spesifieke mense – daar's byvoorbeeld een ou by LO – Lewenswetenskap ... maar dit is maar ... ek sou nie sê dit is 'n skoolfout of die kinders is te veel. Dit gaan maar net oor gewone tydsbestuur, wanneer kry jy jou skrifte, wanneer gaan jy dit merk en wanneer gee jy jou punte in. Soos Vrydag toe die skool sluit, toe moet ek... die mense is al op pad huis toe, toe staan en wag ek nog vir punte – graad 12 punte. So daai gaan maar nou net oor skoolbestuur. Wat ons ook al ervaar het in die verlede is waar 'n ou – veral as ons die volgende kwartaal eers rapporte uitgee ... dis meestal wanneer 'n mens eintlik die probleme kry by die mense dan sal 'n ou net die boonste paar goedjies gemerk het, en solank punte ingegee het laat die punte net daar is, maar as jy nou rêrig ondersoek dan sien jy daar's 'n klomp wat nie gemerk is nie... daai klas van goed. Maar hulle word kantoor toe geroep, hulle word aangespreek en dan word hulle rêrig gemonitor ... hulle moet bewys hierso is my ... hierso is my al my pakke ... hulle moet dit ingee daar by die hoof se kantoor. Maar dit is maar enkele ... en ons het nou nog nie hierdie eksamen byvoorbeeld, dit ervaar nie. Maar andersins elkeen doen net sy deel soos ek sê almal is ingelig op dié skool, jy kan nie sê ek het nie geweet dit word so of so gedoen nie. En as ons as departementshoofde nie weet nie en die adjunkthoof weet nie (die onderhoof) nie, dan bel ons om te vra, ok wat maak mens in hierdie en daai geval.</p>

Vraag 10: Watter uitdagings en struikelblokke ervaar u ten opsigte van die beleidsdokumente wat u verhoed om u pligte en verantwoordelikhede suksesvol uit te voer?	
Antwoord	Op die oomblik is daar nie struikelblokke nie, ek kan nie sê dat daar rêrige struikelblokke is nie. Die Departement se voorskrifte van wat hulle verwag – is clear. En ons bestudeer daai dokumente wat hulle stuur – as ons moet gaan oordra – as ons vashaak, en dit kom veral hier einde van die jaar, dan sal ons nou wel hoor o, ok hoe moet ons nou hier maak. Maar ek kan nie sê dat daar vreeslike uitdagings is nie.
Respondent 3	
Vraag 1:	Wat is volgens u die belangrike funksies van die Departementshoof?
Antwoord	Natuurlik is dit baie belangrik – administratief, dat jy rekord het van die persone werkzaam in jou departement, die kinders in jou departement, die leerstof en die sillabus voorskrifte, dat dit nagevolg word om natuurlik ook te verseker dat jy volgens voorskrifte handel, want daai voorskrifte is nie daar verniet nie. En natuurlik om dit ook te verbeter en natuurlik daardie is nie die alfa en die omega nie, natuurlik jy gaan gedurig kyk hoe kan ek verbeter daar op. En ook baie belangrik is die monitering, kontrolering – dit is uiters belangrik. Is daai werk gedoen? Hoe is dit gedoen? Nè, die kwaliteit van die monitering, die kwaliteit van die werk. Baie keer help dit nie ek sit my signature daar of wat ook al of die onderwyser sit sy signature ... sy werk is gedoen, dis fine, maar wat is die kwaliteit van die werk. Die monitering van die kwaliteit dit is seker 'n taak wat baie gering geskat word in normale skool en ook deur baie persone wat aan hoof staan van die goed. En ook, jy moet gaan kyk na die kwaliteit en nie noodwendig die kwantiteit, maar die kwantiteit binne perke van wat van jou verwag word en dan natuurlik die kwaliteit. Dan is daar goed soos jou dissipline, die normale fungeer van jou departement, dit is jou basiese take.
Vraag 2:	Het u enige opleiding intern of ekstern ontvang, wat u voorberei het vir die pos van departementshoof?
Antwoord	Ek sou sê elke dag op 'n skool is opleiding... elke dag, dit hang af wat is jou houding daarteenoor. So elke dag leer jy iets, alhoewel dit nie is dat jy moet gaan eksamen skryf oor dit nie. Met ander woorde jy kyk gou in hoe word dit gedoen of iemand anders sê vir jou of jy vra hoe was daardie gedoen. Ek sê in sover dit betref as dit gaan oor boekbestellings, as dit gaan oor die busdiens, as dit gaan oor dissipline as dit gaan oor die skorsing van leerders, 'n messteek hoe hanteer ons dit. Al die dinge wat van 'n senior onderwyser verwag word, sou ek sê, ek sou nie sê ek het spesifiek interne opleiding ontvang daarvoor nie, maar wat ek wel kan sê is dat met waarneming kan jy jouself voorberei vir die pos. Sou jy ook nie... die pos nie aan jou toegeken word nie, of jy is nie fisies in daai substantiewe pos nie, maar jy sou jouself kan voorberei om sou daar nie 'n persoon wees nie, om die werk te kan doen.

Vraag 3:	Watter strategieë is in plek in u departement om te verseker dat effektiewe onderrig plaasvind?
Antwoord	<p>Kom ek sê vir u, daar is ... ons het die stelsel – daar is namiddagklasse, daar is die stelsel van blitstoetsies. Daar is die stelsel ... want ons kan nie sonder toetsing kan jy nie, want dan gaan kinders net hier kom sit, want dis in elk geval wat 'n groot persentasie doen net hier kom sit. En ook ... hy wil net luister na jou, hy wil niks doen nie. En dis tragies van ons nuwe geslag kinders – hy wil nie self ontdek, self werk ... nie dat ek sê ek wil nie werk nie die kinders moet werk ... dis nie dit of waarom dit gaan nie, dit gaan dat hy oefening moet kry in dit wat jy vir hom gewys het. OK, maar Rekeningkunde aan die anderkant, daar's nou geforseerde oefening hy moet mos die goed gaan oefen. Maar die ander vakke is dit ook so, dan moet jy vir hom ook, natuurlik jou werk wat jy gee moet vir hom natuurlik help om meer te gaan kyk. Soos byvoorbeeld die EBW [Ekonomiese en Bestuurswetenskappe] manne – gaan kyk die pryse, gaan tref 'n vergelyking tussen hierdie winkel en daardie winkel hoekom is dit so, wat is daardie persoon se strategie, wat is daardie plekke se strategie om klante te kry. Wat het jy gesien die naweek, wat is specials hoe't die mense daarop gereageer. Met ander woorde jy maak van sulke metodes, strategieë gebruik om die vak lewend te hou vir die kinders. Bring goeters van die huis af – ek sê by Wiskunde, bring julle waterrekening ons gaan daai uitwerk, dat jy ook weet hoe word die waterrekening uitgewerk. Nou kan hy sien dis belangrik. So ons probeer om van sulke praktiese tegnieke in die klas gebruik te maak om te verseker dat die vak lewe vir die kind. En ek dink in ons groep – in my groep vind dit plaas op hierdie manier.</p>
Vraag 4:	Watter metodes of tegnieke is in plek in u departement om te verseker dat effektiewe leer plaasvind?
Antwoord	<p>Soos ek gesê het die toetsing, die blitstoetse ... en dan ook waar hulle self dinge van die huis af bring om uit te knip. Ons probeer om weg te kom van skêre af, want die skêre is mos deesdae ook 'n wapen. Ek hou in my laai skêre dan gee ek vir hulle om uit te knip en dan vat ek dit weer trug, maar jy moet jou ook so oophou. Alles raak modern – ons moet ook lewe met die tegnologie en die kinders moet nou leer hy moet gaan copy en paste en moet stuur na sy e-mail toe en later daai e-mail gaan print, want meeste van die slimfone het al daai. Wat ek een onderwyser se portefeulje gemoniteer het, toe sê ek dis goed alles is netjies maar ek sien niks van e-leer nie. Ek sien absoluut niks in jou boek van die e-leer nie en ons kan nie ... ons moet begin om die kinders te wys op websites, of die kinders kan vir jouself kom wys watter website het hulle gekry wat handel oor hulle werk en ek sien niks in jou portefeulje van dit nie. So ek sal dit graag sou wou sien.</p>
Vraag 5:	Dit is uiters noodsaaklik dat opvoeders in u departement tot hul volle potensiaal groei en ontwikkel. Hoe gaan u verseker dat dit wel moontlik is?

Antwoord	<p>Dit is baie keer 'n struikelblok wanneer persone binne jou span nie noodwendig, ek sal nie sê moedswillig nie saamwerk nie, maar dis sy werkswyse en dit kos baie keer baie oortuiging om die persoon anders te laat optree. Maar vir my persoonlik ... binne die span of die persone wat aan my rapporteer wat ek moet kontroleer of moniteer. Dit is vir my 'n probleem as mense nie by tye hou nie. So op hierdie stadium is dit basies dit, maar andersins het ons nie baie probleme nie. Baie keer is dit net 'n probleem om ook onderwysers in die span betrokke te kry of 'n passie te kry dit waarin ek glo om my kinders blootstelling te gee. Miskien gaan dit ook oor motivering, en dis 'n bietjie moeilik om van ons onderwysers te motiveer en baie keer sien hulle ook net die slegste in die kinders en dan nie die hekkie oor te klim en dan daai kind te verander deur homself te verander ten opsigte van aanmoediging en motivering. Baie keer is dit ook so, ek kom dit self agter as ek net een dag, hulle verwag nie jy gaan verander nie, hulle het jou gister kwaad gemaak nou dink hy jy gaan vandag nog kwaad wees. Jy is miskien nog kwaad maar elke onderwyser is maar 'n toneelspeler so m.a.w. nee dit was gister gewees, ek moet vandag weer vir jou leer, so vandag het jy miskien 'n bietjie meer sense gekry en daai kind is so verbaas en hy werk saam. Of miskien net 'n kompliment vir daai kind te gee en weg is daai slegte gedrag. Maar baie keer kyk ons ... of my span kyk nie noodwendig na daai ekstra om miskien daai negatieweit uit te haal uit hulle. En dit aan die einde, dit help met die vordering van daai kinders want miskien daai kind wat uit die swakste omstandighede kom hy sal vir jou 'n beter werk gee. En dit gaan sy situasie weer verbeter en aan die einde hang dit weer af van selfvertroue, selfbemaagtiging, om sy situasie te verbeter. Andersins, meneer is daar nie veel struikelblokke nie. 'n Mens moet positief wees as jy nie 'n positiewe ingesteldheid het nie dan is die onderwys 'n dead end vir jou.</p>
Vraag 6:	Het u enige opleiding ontvang om die bestuursvaardighede te ontwikkel wat u in staat stel om u departement doeltreffend te bestuur?
Antwoord	<p>Ja, OBOS het 'n kursus aangebied oor "To be a leading teacher" en ek dink daar het ons...daardie bestuursvaardighede het ons aangespreek. Ek is deel van die beheerliggaam en daar woon ons ook gereeld sessies by as dit nou gaan oor die begroting en jou leierskap binne die opset, wat moet jy doen om te verseker dat jy 'n doeltreffende begroting het, om ook selfs daardie begroting te moniteer, ook leierskap met betrekking tot jou uitgawes. Ek is tesourier van ons skool so ek het natuurlik daarna gekyk</p>
Vraag 7:	Het u enige opleiding ontvang om u leierskapvaardighede te ontwikkel?
Antwoord	<p>Ja, OBOS het 'n kursus aangebied oor "To be a leading teacher" en ek dink daar het ons daardie bestuursvaardighede het ons aangespreek.</p>

Vraag 8:	Hoe verseker u dat die beleid ten opsigte van kurrikulum en assessering in u departement uitgevoer word?
Antwoord	Ja dit is seker, binne die gewone, normale funksionering van die skool is daar mos sekere goed wat uitgesit is, wat gedoen moet word en natuurlik volg jy dit ek wil amper sê slaafs na, om te verseker, want dit is hoe dit gedoen moet word. Soos ek natuurlik ook vir u by 'n vorige geleentheid gesê het, 'n mens gaan natuurlik, jy bly nie net by dit nie jy gaan kyk hoe jy dit kan verbeter, maar dat die minimum dinge wat daar in daai dokument staan dat dit gedoen word, kom ons kyk na verloff, met betrekking tot die ure aan jou toegewys, dat jy dit navolg en ook dat jy natuurlik verder gaan kyk wat kan jy ekstra daarby doen.
Vraag 9:	Hoe gaan u verseker dat u die pligte en verantwoordelikhede soos uiteengesit in die PAM en KABV dokumente, as departementshoof kan uitvoer?
Antwoord	'n Mens moet mos leer ook om persoonlikhede te verstaan en ook binne die konteks te kyk hoe hanteer jy 'n persoon. Sou ek rigied wees, dis partykeer baie keer vir my 'n probleem. Persoonlik. Wanneer 'n persoon ... almal van ons sukkel mos met tyd ... m.a.w. op 'n sekere tyd moet jy dit doen, dat doen. Jy het jou eie rooster van jou lewe. Ek gaan dit doen vanmiddag, ek moet daardie persoon gaan sien ek moet dat gaan doen. Nou gebeur dit dat 'n persoon in jou span, hy gee altyd laat. Of jy moet die stukke modereer nou is jy al besig met jou werk al, hy't voor jou geskrywe – hy kon nou al ten minste twee of drie gegee het dat jy net kan sien wat is die line of marking. Maar nou merk hy alles klaar dan kom gee hy vir jou die pak – meneer ek is klaar en dit is verskriklik frustrerend en nou kom jy miskien af op iets wat regdeur die hele pak gaan waar jy vir hom voorstel, kyk jy kon maar die kind gelyk gegee het daar, jy kon daai gedoen het of daai is heeltemal nie reg nie. En nou is die persoon klaar gemerk, ek is nog besig en nou moet ons gaan in 'n diskussie waar as hy die eerste oomblik al dit gegee het dan sou ons al klaar miskien die probleem al teëgekom het en dan was almal tevrede aan die einde.
Vraag 10:	Watter uitdagings en struikelblokke ervaar u ten opsigte van die beleidsdokumente wat u verhoed om u pligte en verantwoordelikhede suksesvol uit te voer?
Antwoord	Ek het nog nie in wese struikelblokke teëgekom nie, maar wat ek wel kan sê is dat, vir my is dit altyd daaroor, wat kan ek doen om dit wat hulle daar sê aan te vul want dit is nie deur gewone persone geskryf nie, dit is persone wat onderwys at heart het, en ook ons werk op ... dit is die minimum beleidvoorskrifte. Ek sien dit so. En die oomblik as dit vir my 'n probleem is, dan moet ek vir myself in die spieël gaan kyk en vir myself vra waarmee is ek besig, wat wil ek doen, hoe kan sekere goed 'n probleem wees. Maar dit hang af van persoon tot persoon, maar dit is my houding teenoor my werk en dit is my ingesteldheid teenoor dit wat daargestel is om jou werk te doen. So

	in wese, ek kan nie sê dat daar vele uitdagings vir my as persoon en ook vir my as departementshoof nie. Ek het tot dusver in my onderwysloopbaan nog net probeer om te verbeter want uiteindelik as jy kan verbeter op minimum voorskrifte dan gaan jy dit beter kan doen as die volgende skool of die volgende persoon. Nie dat dit oor kompetisie gaan nie, maar uiteindelik gaan dit dat jy iets beter doen en die beste vir jou kinders voorberei en ook dit gaan ook daarvoor dat jou kinders die beste is andersins waarmee is jy dan besig.
--	---

Onderhoude met Departementshoof Respondente: Skool B

Respondent 1	
Vraag 1:	Wat is volgens u die belangrike funksies van 'n Departementshoof?
Antwoord respondent 1	My funksie is ek moet die nie-doserende personeel moet ek evalueer dan is ek verantwoordelik as 'n graadhoof vir dissipline, dan ook vir die diploma plegtigheid. Ek dink dis seker die belangrikste wat ek moet doen – behalwe lesgee, want kyk ons het mos nou dit wat die leerders invul elke dag om te kyk wie kom laat en wie dros. Maar nou, dis 'n bietjie moeilik want ons kan nie al die aandag daaraan gee nie, want die ander pligte wat ons het, lesgee en daai goedjies, dis bietjie moeilik.
Antwoord respondent 2	<p>My funksie is ek moet die nie-doserende personeel moet ek evalueer dan is ek verantwoordelik as 'n graadhoof vir dissipline, dan ook vir die diploma plegtigheid. Ek dink dis seker die belangrikste wat ek moet doen – behalwe lesgee, want kyk ons het mos nou dit wat die leerders invul elke dag om te kyk wie kom laat en wie dros. Maar nou, dis 'n bietjie moeilik want ons kan nie al die aandag daaraan gee nie, want die ander pligte wat ons het, lesgee en daai goedjies, dis bietjie moeilik.</p> <p>Ek dink die belangrikste funksie van die departementshoof is om toe te sien dat die kurrikulum ... waarby die departement betrokke is... dat daai kurrikulum ... dat dit afgehandel word en ... en om toe te sien dat daar 'n tipe van kwaliteit en ... hulle noem dit in Engels quality and quantity binne sy departement gehandhaaf word, en natuurlik ook soos ek sê een van die belangrikste vir my nou deesdae is ... is soos hulle deesdae se assesserings en die hantering van dinge binne jou departement. Daai's net een aspek wat ek beskou as belangrik. Die tweede aspek is natuurlik die bestuur van die skool. So, basically vat ek die twee: dis die kurrikulum lewering en dan die ander ene is die assessering.</p>
Antwoord respondent 3	Wel, ek sou sê, 'n departementshoof is deel van die bestuursplan, so mens kan seker sê (for the lack of a better word) die smooth running van die skool. Die basiese funksie van die skool, dissipline

	<p>en dan ja die basiese running van die skool verseker dat dit die gemeenskap goed dien. As ek die funksie van 'n departementshoof moet vervat in 'n enkele woord of in 'n enkele sin of 'n paar sinne, sou ek sê 'n departementshoof moet primêr help met besluitneming by die skool en dan moet hy alles doen om 'n bydrae te lewer tot die primêre funksie waarvoor die skool daar is. Om die skool effektief te run (as mens dit so kan noem). Ek weet nie of ek moet uitbrei op ... maar wat ek sou sê is, ek dink departementshoofde veral nou in die 21ste eeu, sy rol raak eintlik al meer belangrik, want kyk 'n hoof ... hy moet mos aan die leiding staan maar alleen kan hy dit nie doen nie. Hy het mos sy senior span nodig om die skool effektief te help bestuur. Belangrike besluitneming oor skoolaangeleenthede dit is waar hy primêr insette moet lewer.</p>
Vraag 2:	Het u enige opleiding (intern of ekstern) ontvang om u voor te berei vir die pos van Departementshoof?
Antwoord respondent 1	Ja, ons het ek dink so 3 of 4 jaar gelede het ons na 'n werkswinkel gegaan vir Departementshoofde by die OBOS so ons was – ek en ek dink ons drie was daar gewees by die werkswinkel. Dit was 'n twee weke werkswinkel gewees, ja ... by die OBOS.
Antwoord respondent 2	Ja, ek het 'n hele paar kursusse ... ek het gedoen ... die ene van die Departementshoof, die instituut hier by dingese ... hier by CTI gedoen ... en ek het een gedoen Aspirante ... Deputy Principal ... en dan het ek twee jaar gelede het ek ook gedoen ... die kursus by UCT in Management, ja. So, ek het my eintlik maar goed voorberei vir dit.
Antwoord respondent 3	Wel, deesdae is daar allerhande kursusse wat ... nee ek het ... ek is maar informeel, so ek het maar intern opleiding ontvang so ek is nie gekoppel aan kwalifikasies nie. Ja, 'n ou het mos maar jou gewone onderwys kwalifikasies maar vir die taak wat my meer spesifiek opgelê is daai het 'n ou maar so bietjie gaan kers opsteek by wat ander ouens by ander skole doen, veral as dit nou kom rondom my basiese of primêre pligte by die skool soos die hantering van handboeke. So ja, ek het hom eintlik maar meestal maar verfyn soos die tyd aangekom het en op die oomblik het ons 'n produk wat werk, so ja daar sal mos nooit 'n ding wees wat heeltemal perfek is nie, maar ons pas dit maar aan soos die tyd verloop, maar dis meestal intern.
Vraag 3:	Watter strategieë is in plek in u Department om te verseker dat effektiewe onderrig plaasvind?
Antwoord respondent 1	Wat ons basies maak is as die kind inkom in die klas, dan – jy moet hom nie nog 'n kans gee om te kan praat nie, so as 'n kind inkom, dan moet hy sy boeke uithaal en dan skop jy sommer af... want as

	<p>jy nog eers 'n bietjie gaan stall – daai is die tyd wanneer die kind gaan begin praat... want regtig – dinge gebeur nie reg by die laerskool nie, so as die kind inkom dan begin ons te werk, en dan as ons klaar gewerk het, nou het hy mos nou 'n oefeninkie wat hy moet doen en ... want hulle sê dis belangrik – leer moet in die klas plaasvind. So as ons nou klaar die lessie gegee het en nou doen hy die oefening, en nou doen ons 'n bietjie vaslegging ... maar wat ons ook het – is twee keer in die namiddag het ons nog die ekstra klasse waar ons hersiening doen oor daai werk wat ons gedoen het.</p>
Antwoord respondent 2	<p>Ja kyk, ek is, basically is ek ... beheer ek eintlik die Natuurwetenskap vir graad 8 en 9. So die eerste ding wat ek seker maak is dat ... ons heel eerste vergadering ... heel eerste vergadering is natuurlik 'n jaar voor die tyd. Ek doen dit gewoonlik in Desember al. Dan maak ek seker dat almal van hulle ... jy weet... weet wat is hulle beplanning vir volgende jaar, want baie ... kyk soos die een juffrou byvoorbeeld ... ek het sommer vir haar gesê ... jy weet ... jy gaan die beplanning vir graad 8 doen, ek doen die beplanning vir graad 9. So met die gevolg is dat, oor twee weke voor die skool sluit wil ek die beplanning van jou hê en ek gee jou my beplanning dan sit ons daaroor. So beplanning – een van die belangrike strategieë is dan beplanning. Jy moet jou beplanning hê. Jy moet dit voor die tyd doen. Want einde van die jaar as ek op holiday gaan, dan sit ek by die huis en ek werk my assesseringstukke uit en ek probeer aanpassings maak. As ek praat van die beplanning as 'n strategie, dan praat ek natuurlik van die stelsel jou programme of assessment, vir 2015, maar jy doen dit in 2014. So met die gevolg is dat ... en dan probeer ek somtyds my assesseringstukke ook klaar maak, wat kyk die meeste assesserings stukke bly dieselfde, dis net aanpassings. So ek hou dit eintlik op die komper, soos ons nou gemaak het met die tweede taak nè, dan doen ons net ... ons verbeter hom eintlik net. So as hy nou 30 punte getel het dan doen ons hier changes en daar changes sodat jy elke keer beter word – dit is nou intern... by ons het ons mos nou die wetenskaplike ondersoek en die prakties ... so daar's 'n groot verskil tussen die twee ... so ons probeer ... veral met die nuwe onderwysers ... jy moet vir hulle leer wat dit is ... hulle weet nie wat is die verskil tussen die twee nie, so dit is een van die strategieë wat ek doen ons doen dit voor die tyd stel dit alles klaar op, so met die gevolg ons weet voor die jaar begin wat is prakties 1, wat is prakties 2 en jy weet ... so daar's nie dinges nie ... en wat ons ook doen is dat so dra ons trug kom dan gee ons dit vir die kinders. So die kinders het 'n lêer, hy kry sy hele programme of assessment 'n jaar ... aan die begin van die jaar sal ek maar sê. So daai's een van die dinge ... dan het ons ook by, by die gereelde</p>

	<p>soos die 4de vragie dit nè, ja, dan het ons ook die gereelde monitoring van ... van stukke. Ons kom bymekaar, ek modereer 10 van haar stukke ... kinders se werk ... ek modereer 10 ... so wanneer ek sien wanneer haar standaard van merk nie voldoen aan die vereistes nie, dit het ek dit al gedoen al ... jy weet, hulle merk byvoorbeeld somer hier, dan sê ek vir haar juffrou byvoorbeeld merk vir my die punt wat jy sien is reg – so ek wil sien dat jy merk – byvoorbeeld departementshoof is die antwoord, ek wil daardie merk sien. So, daai is baie klein dingetjies maar veral mense raak later so dingese dat hulle hulle gooi net ... hulle maak merke maar dit is nie eers by die punte nie... en dan die ander ding wat ek ook na baie nou kyk ... en dit het ek nou onlangs ontdek ook is dat ... wanneer daar gemerk word, dan moet dit voldoen aan dieselfde vereistes van graad 12 ... gelukkig is dit nou so ek merk graad 12, so ek pas alles graad 12 se vereistes toe by graad 8, 9, 10, 11 en 12 ... hoe daar gemerk moet word, byvoorbeeld as jy 'n grafiek merk, dan moet daar ook 'n rubriek by wees ... jy weet, as daar 'n skets gemerk word, moet daar 'n rubriek by wees ... so ek pas dit alles toe, selfs die opset van vraestelle word in dieselfde formaat gedoen soos wat graad 12 is sodat die kind geleer word wat hy die einde van die jaar gaan doen. So daai's alles om die ... om die dingese ... die effektiwiteit van die onderrig ... jy weet... by die ...kyk veral ek wat nou al 27jr in die dinges is, ons ken al die goed, maar die nuwes ken dit nie en jy moet dit vir hulle leer en jy moet hulle gewoond maak aan dit want soos ek sê is dat hulle het baie slegte gewoontes ... veral nou met die een met die projektor byvoorbeeld, ek het nou die dag 'n meeting gehet met die juffrou toe se ek vir haar 'n projektor is 'n hulpmiddel juffrou, hy's nie die onderwyser in die klas nie ja, want ek het gesien dat die onderwyser sit net op en die kinders skryf af... so daai's een van die belangrike aspekte ... is dat ... verstaan jy ... hy vervang nie vir u nie, u moet assebleif daai goeters verduidelik want jy weet die kinders praat ook. Dis een van die dinge wat ek altyd doen is om kinders in te roep ... veral die slim kinders en te vra hoe is daai juffrou, hoe teach sy, wat doen sy ... jy weet, ek kry my inligting van hulle af en dan kan ek gewoonlik ... jy weet, maar ons ... die gesprekke wat ons voer is opbouende gesprekke, dis nie om fout uit te haal nie.</p>
Antwoord respondent 3	<p>Wel, monitoring bly maar seker maar 'n absoluut primêre, essensiële aspek van effektiewe onderrig. Ja, ons het 'n stelsel en dis natuurlik met die goedkeuring van die span ook, dat ons maar gedurig by mekaar inloer en ons maak ook seker dat een ou nie alleen verantwoordelik is vir die onderhoud van een graad goed nie. Ons deel hom maar gewoonlik ten minste twee ouens op 'n graad, maar dan het my ouens ook nie probleme met die feit dat ek so nou</p>

	<p>en dan kom inloer en insit nie. Ons het ook 'n goeie verstandhouding met ons vakadviseur en hy moedig ons maar altyd (in die geval is dit myself) om van tyd tot tyd te gaan inloer by die ouens – die ander kollegas om seker te maak dat ons nog op koers is en dat ons darem probeer om by die nuutste tegnologie ook soort van gebruik te maak. Dan het ons ook moderering – interne moderering en dan het ons ook 'n soort van 'n ooreenkoms met ons buurskole waar ons ons skrifte vir mekaar uitruil. En ... dan ook ... en sonder dat ons vooraf kennis gekry het van onse vakadviseur . So hy kom ook gereeld opcheck. Ja, en dit werk vir ons.</p>
Vraag 4:	Watter metodes en tegnieke is in plek in u departement om te verseker dat effektiewe leer plaasvind?
Antwoord respondent 1	<p>Ja, nou toe ons ... ek was nou vir die eerste kwartaal was ek ook gewees uuhhmm ... hierso by die OBOS wat hulle ook gehad het ,is van die swakker skole wat hulle wil help om te leer strategeer, maar omdat daar nie so baie gekom het nie, het hulle ook van ons skole gestuur. Toe het ons toe gegaan en hulle't ook daar gesê dat jy kan nie vir die volle duur van die periode les gee nie. Jy ... omdat die kind so min by die huis leer, moet jy ook probeer om die kind in die klas te laat leer. So leer moet ook plaasvind in die klas ... en daarom het hulle gesê ... so jy moet jou tyd hê van lesgee, dan moet hulle ook vrae beantwoord en dan moet jy probeer om vas te lê, want ... omdat leer nie by die huis plaasvind nie.</p>
Antwoord respondent 2	<p>Ja, kyk ons het natuurlik blitstoetse as 'n vereiste so dit beteken is dat ons moet ten minste binne ons dinges in moet ons ten minste twee blitstoetse skryf ... ek vereis dit van elke onderwyser. Ek vra altyd vir hulle as jy 'n hoofstuk klaarmaak – skryf 'n blitstoets. Die blitstoets merk die kinders in die klas dis 20 punte ... 30 punte en na die blitstoets dan kom daar kom daar altyd 'n gedeelte wat hulle noem 'n kontroletoets, maar daai is onder gekontroleerde toestande. Maar wat ons ook doen is dat ons bombardeer die kinders met vrae wat in vorige vraestelle was, so dit beteken, elke keer word die kind 'n vraag gegee as ons voeding klaarmaak dan word die kind 'n vraag gegee uit 'n vorige vraestel van voeding sodat die kind outomaties vertrouwd kan raak met die tipe vrae wat in vraestelle gestel word. Hy word gebombardeer met grafieke, hy word gebombardeer met tabelle en die manier hoe vrae gevra word, sodat wanneer die kind eksamen skryf dat die kind nie verbaas is oor waaroor gevra word nie ... so as 'n mens kyk na die ... waar's ek nou ... ja as ek kyk na die ... die metodes wat ons toepas en die tegnieke wat ons toepas is om die kind vertrouwd te maak met ... om hom eksamengereed te maak. Die tekening byvoorbeeld as 'n mens kyk byvoorbeeld ... vroeër jare by graad 9 byvoorbeeld het hulle gehad waar ons gedoen het om die kind te leer die verskillende metodes en tegnieke wat hy nodig het ... jy</p>

	<p>weet ... in Natuurwetenskappe soos byvoorbeeld grafieke te teken en ... jy weet ... wetenskaplike ondersoek te benader. So al daai goeters word ... elke les word eintlik 'n tipe van hersien want elke les wat ons doen moet ons doen 'n wetenskaplike ondersoek, ons moet 'n prakties doen ... jy weet ... so as ons kyk in die hoofstukke dan ... vir 'n kwartaal, doen jy omtrent 10 hoofstukke dan word dit 10 keer gehersien, so die kinders raak nogal vertrou en jy kan aan die vraestelle sien. Sommige kinders is vertrou daarmee – hulle ken dit. (Onderhoudvoerder: Ja, mens kom baie goed agter as jy die vraestelle merk) ... Ja, as jy die vraestelle merk – so dit is een van die dinge ... jy weet ... een ding van as 'n mens wil ... soos wat ek nou gedoen het – ek het byvoorbeeld ... ek het begin met die program by die skool waar ek byvoorbeeld die ecosystems aangesluit het, ek het nou die tuine create - die groente tuin, die dingese ... maar jy probeer baie aanmoedig om aan boord te kom want ... kinders kry nie die geleentheid nie. Nou ek vat hulle byvoorbeeld op kampe uit, ek vat hulle nature reserve toe ... outomaties, al die kinders wil by jou vak hê ... want die kinders sê daai's 'n goeie onderwyser ... en dit raak later 'n probleem want jy kan nie vir almal teach nie. Maar die kinders begin later 'n afsku kry in daai onderwyser wat begin terugsit ... hulle sê byvoorbeeld ... maar net omdat ... nie omdat jy 'n swak teacher is nie maar dis omdat jy nie die extra mile loop nie. Jy weet – dit is die tipe dingese wat ek ontdek. So 'n mens moet byvoorbeeld as 'n mens 'n kind wil ontwikkel dan moet jy 'n extra mile loop. Jy moet loop ... in terme ... om byvoorbeeld daai kind na die riviere toe te vat ... jy weet ongelukkig is dit so ... ek praat nou nie van 'n ander skool nie, maar by ons skool is ek die enigste een wat dit doen, die ander mense is net nie interested in dit nie. En dit maak dat die kinders hulle ... die kinders wil nie eers klas hê by hulle nie. Die kinders sê dit ... ek gaan dit nou nie vir hulle elke keer sê nie, maar dit is ... So 'n mens moet jou eie houding moet jy verander ten opsigte van jou teaching en dit is een iets wat ek ... waar ek byvoorbeeld baie dingese is ... ek verander myself om dit vir die kind meer toeganklik te maak. Ja, en dan vind jy uit dit werk nogal.</p>
Antwoord respondent 3	<p>Wel, kyk, deesdae sit ons met 'n ouerkorps wat mos nou nie ... by ons gereelde toetsing en dan as ons vind dat die ouens se prestasies nie aan die verwagtinge voldoen nie dan gee ons maar her-toetse en ons reël maar ekstra klasse en ... maar dit is 'n turksvy. Ek het nou pas my matrikulante klaar gemerk en ek kon nie glo dat ek twee kwartale soveel ingesit het en die absolute minimum terug gekry het nie. By onse skool glo ek die onderwysers loop die ekstra myl deur na-skool klasse. Somtyds is dit ook so dat kinders in situasies verkeer waar leer eintlik maar moeilik is om plaas te vind as gevolg van sy omstandighede en dan skep ons</p>

	<p>gewoonlik vir kinders om na skool 'n atmosfeer vir hom te probeer skep waarin leer bietjie makliker kan plaasvind, maar dit is ... dis min om meer wat ons probeer doen. En ... tuiswerk, 'n ou probeer mos maar dit elke dag maar noukeurig nagaan om seker te maak... weereens ons ouers speel nie die game nie... ons ouers vervul definitief nie die ... (onderhoudvoerder: "Hulle gee nie hulle samewerking nie.") ... O, absoluut! En ja, dit maak die werk van die onderwyser soveel moeiliker as jy nie die samewerking van ouers kry nie. Maar wat ek wel kan sê is ons met onse skole – ons het amper soos van dwingleer as ons nie die gewenste uitslae gekry het nie, dan moet jy na skool bly en jy moet daai stuk werk weer oorgaan en dan word jy getoets daarso en wanneer ek nou tevrede is met die uitkoms van die uur of twee so na skool dan laat ek die man nou gaan. Maar soos ek sê dis moeilik, maar wat gebeur met die outjie wat nou dan ook nie kom nie? Jy kan hom eintlik niks maak nie. 'n Ou voel somtyds so magteloos, maar ja, 'n ou gooi nooit handdoek in nie, 'n ou probeer maar nog.</p>
Vraag 5:	Dit is uiters noodsaaklik dat opvoeders in u departement tot hulle volle potensiaal ontwikkel. Hoe gaan u verseker dat dit wel moontlik is?
Antwoord respondent 1	<p>Die belangrikste vaardighede... ek dink seker ... jy moet dissipline hê, dan moet jy ook geduld hê, ek bedoel dis twee belangrike vaardighede – as jy nie geduld aan die dag lê nie en veral dat ons nie die ou kan pakgee nie, dan gaan dit vir ons 'n probleem wees. Ek weet nie of ek dit reg beantwoord nie, maar dissipline moet jy hê – die kind moet sien maar dis die roete wat ons loop. As jy nie reg gedoen het nie, ons gaan nie vandag so maak en môre so maak nie. Dan moet jy ook geduld hê, want daar's 'n verskil van die kind by die huis (want daar's baie goete wat nie reg plaasvind by die huis nie) en dan hier by die skool – so jy moet die geduld hê om daai kind hier by die skool 'n bietjie te vorm.</p>
Antwoord respondent 2	<p>Ja, as ek nou weereens kyk na die twee dele wat ek genoem het – by kurrikulum moet die persoon natuurlik baie vertrouwd wees met sy ... met die ... as ek nou dink byvoorbeeld ek wat betrokke is by Natuurwetenskap en Lewenswetenskap ... en ook jy moet vertrouwd wees met van graad 8 tot graad 12 met daai kurrikulum sodat jy weet presies ... jy weet wat aangaan vanaf graad 8 tot graad 12. So as ek praat van kurrikulum... die vaardigheid wat jy daar moet hê is jy moet 'n baie breë kennis hê van jou vakgebied en tweedens jy moet weet ten opsigte van al die nodige vereistes binne jou kurrikulum. En dan byvoorbeeld veral nou met die nuwe teachers wat inkom ... jy moet presies vir hulle kan verduidelik wat is die vereistes. Ek sit tans ... sit ek met 2 onderwysers wat nie dit geleer het op universiteit nie. So jy sit met die kennis wat jy moet kan oordra ten opsigte van die vereistes vir die opstel van vraestelle,</p>

	<p>toetse, die manier hoe geassesseer moet word, die vereistes wanneer hy ... wat hy in gedagte moet hou wanneer hy enige iets ... jy weet ... inhoude of ... selfs met eksperimente natuurlik ... kyk ek is baie lief om eers te ... m.a.w. om eers eksperimente met die onderwysers te doen voordat hulle dit in die klas doen. Eerlik gesproke is dat as 'n mens nie dit doen nie ... die nuwe onderwysers by my byvoorbeeld ... dit gaan maar swaar, jy weet hulle is almal ... die projektor... wat alles op die projektor wil sit. So dit is ... dit is een van die dinge wat ek 'n vaardigheid – want ek weet jy moet 'n breë kennis het van jou dinges en een van die vaardighede natuurlik is soos ... by die skool is daai vaardigheid van ... jy weet van ... hoe noem 'n mens dit nou? ... Jy weet jou gesindheid ... kyk vir my is dit as 'n departementshoof ... my gesindheid teenoor enige een van my kollegas moet van so 'n aard wees dat hulle gemaklik met my is. 'n Departementshoof natuurlik ... as teachers nie van hom hou nie, dan gaan dit maar baie swaar met die departement, so ek probeer altyd 'n gesindheid hou dat, dat nie net kurrikulum gewys nie maar ook menseverhoudinge ... ek probeer altyd uitvind hoe gaan dit met hulle en dié tipe ding sodat ons 'n ope verhouding het. So daai's een van die vaardighede wat belangrik is. Daar's natuurlik baie ander vaardighede wat jy moet het jy weet, om... as 'n departementshoof maar moet hê... jy weet, maar soos ek sê vir my is dit basies die twee grond... ene is soos ons nou genoem het, is dat ... om daai verhouding met teachers te hê daai's 'n baie goeie vaardigheid wat 'n mens altyd moet hê – menseverhoudings. En dan die ander vaardigheid ... soos wat ek maar altyd sê ... daai kennis van jou gebied. As jy die kennis het, dan kan jy enige een help ... soos ek sê ...</p>
Antwoord respondent 3	<p>'n Departementshoof moet oor managerial skills beskik ... hy moet in die eerste plek (afhangende van die hoedanigheid waarin hy aangestel is) moet hy seker maak as hy nou in 'n vakverwante posisie aangestel is, dan moet hy seker maak dat hy 'n kennis is op vakgebied, maar die modern ... die neiging is mos maar meer om te help met die bestuur van die skool en om toe te sien dat die verskillende pligte wat aan hom toevertrou was dat hy daai goeters effektief bestuur. In my geval byvoorbeeld ek hanteer meestal ... ja ek is departementshoof vir Geskiedenis maar die administratiewe aspek – daai is mos maar een van die belangrike aspekte waaraan ek aandag moet skenk, so ek bestuur eintlik die skool se handboek afdeling... so ja... maar bestuur is absoluut 'n belangrike aspek.</p>
Vraag 6:	Het u enige opleiding ontvang om u bestuursvaardighede te ontwikkel wat u in staat stel om u departement doeltreffend te bestuur?
Antwoord respondent 1	<p>Ja ek dink dis mos nou juis die kursus wat ons mos nou gedoen het – 3 jaar gelede die pligte van die departementshoof ... hoe om die</p>

	<p>hoof te ondersteun, byvoorbeeld. Juis die ... wat ek nou die nie-doserende personeel evalueer, is juis om vir hom daarin te help en dan ook met die dissipline. Want kyk die hoof alleen kan mos nie dissipline handhaaf nie so ons ... daarom het ons nou die graadvoogde en ons gaan nou juis ook op die been bring die ... dissiplinêre komitee waar leerling (amper soos in die hof) gaan verskyn waar hulle oortree en kyk wat sê ons dissiplinêre kode (code of conduct) en dan vir hulle volgens daai gaan straf. En dit is hoe ons hom kan help met sy rol hier op die skool – dissipline.</p>
Antwoord respondent 2	<p>Kyk die kursus wat ons nou gedoen het was 'n eye opener die twee jaar kursus. 'n Mens dink somtyds ... jy weet ... 'n mens dink dis maklik om daai ... jy weet ... daai posisie van prinsipaal in te neem of ... even 'n adjunkhoof in te neem. Jy kan sien waar die hele probleem kom. Ek dink byvoorbeeld as daar een persoon is wat difficult is op daai skool dan begin jou taak klaar moeilik raak. En as 'n mens praat van kapasiteit bou dan is dit (soos die vorige vraag sê) 'n matter van ... jy weet ... almal skouer aan die wiel sit. Dis 'n matter van almal werk saam met mekaar. Jy weet, baie keer ... baie mense is geneig om te sê is dat ... ja, maar wat doen die prinsipaal of wat doen daai man, wat doen daai man. Dan vra ek altyd die vraag maar wat het jy gedoen? Jy weet? Wat het jy gedoen, wat is jou bydrae. Twee jaar gelede het ek met 'n projek begin by die skool oor laat kom. Net om die kinders wat laat kom by die skool om dit kort te vat. Laat kinders nie laat kom by die skool nie. En ek en 'n paar teachers het dit gedoen. Nou, jy probeer 'n projek van stapel stuur en dan probeer jy die teachers betrek en toe die projek nou suksesvol word ... jy weet die kinders het gegaan van ... daar was goeie rekordhouding gewees tot op twee kinders wat laat kom in die oggende. En dan het die kinders verstaanbare redes. Maar daai ding ... jy kan nie die projek handhaaf as jy nie deur die staff ... jy weet ... staff wil nie involved raak nie. Om die eerlike waarheid te sê hier by ons is nogal 'n traagheid om involved te raak, maar 'n ding val plat wanneer mense nie on board wil kom nie. En dit is een van die dinge wat ek ... om daai kapasiteit te bou moet mense ... jy weet, ek sê altyd iemand moet dit monitor ... ek kan onthou, ek weet nou nie, maar ons het iemand by ons dingese wat altyd vir jou vra ... meneer hoe ver is jy met daai ding? Kan ek jou vanmiddag sien? Jy weet, gaan deur kyk hoe ver ek is ... as daar 'n probleem is noem dit. So ek het byvoorbeeld 'n hele projek ... die hele projek van laat kom het geval ... platgeval omdat mense ... hulle wil nie on board kom nie. So ons het by die gedeelte van kapasiteit bou gaan dit basies maar oor samewerking vir my en dit gaan vir my ... baie belangrik ... onderrig word belemmer deur gedragsprobleme ... as dissipline nie reg is nie. So ek is 'n</p>

	<p>voorstander daarvan. Kyk ek doen die ding van die begin af reg, maar ek kan nie in my kapasiteit as departementshoof besluite maak by die skool, want dis nie in my mag nie. Ek voel daar's dinge wat byvoorbeeld ek glo byvoorbeeld ... jy weet ... geen mussies op die kop op hierdie skool nie. As jy hom kry, word dit afgehaal. Roei 'n ding wortel en tak uit. Maar soos ek sê is dat ... kapasiteitsbou, kapasiteit is maar net 'n mense moet maar net soos ek sê alle dinge wat onderrig en leer belemmer moet – jy moet dit net wegstrek van jou skool af.</p>
Antwoord respondent 3	<p>Wel, ons het heelwat werksinkels bygewoon wat spesifiek daarop gemik was om HODs [departementshoofde] by skole te bemagtig om die prinsipale te ondersteun, so ja ons gaan gereeld werksinkels toe en dan probeer jy jou maar vergewis van ... van al die verwagtinge wat daar is, en ... Maar ek, persoonlik, het nooit formele kursusse ens gaan doen nie ... dis meestal net by wyse van werksinkels en SMT-vergaderings ... so ons besluit maar daarso hoe ons die hoof gaan ondersteun.</p>
Vraag 7:	Het u enige opleiding ontvang om u leierskapvaardighede te ontwikkel?
Antwoord respondent 1	<p>Ja, ... nou ja ... die kursus wat ons gedoen het, hy vat ook die leierskapvaardighede... (so hy het dit ook aangespreek) ... ons het dit ook aangespreek by die werksinkel, ja, ja.</p>
Antwoord respondent 2	<p>Soos ek sê ek is mos nou in my eie gemeenskap is ek 'n priester ook, so dit help ook. Jy weet om met onderwysers ook te werk, baie van die onderwysers wat byvoorbeeld vir die hoof so hard times gee ... ek gaan sien hulle – ek het nou die dag vir die ander juffrou ook gesê jy moet ophou, dit lyk as sy met die hoof praat dan is dit altyd aanvallend, maar as sy met my praat dan's dit nogal nie aanvallend nie. (Onderhoudvoerder: Ja, ja ... dan't sy 'n heel ander gesindheid) ... ander gesindheid, maar dan probeer ek vir haar sê jy weet ... daar's dinge soos ... daar's 'n taak wat gedoen moet word en ongelukkig is dit so dat dit gebeur is dat die hoof het 'n juffrou ingeroep na die kantoor toe – ek het nou die dag vir hom vertel daarvan ... hy't haar ingeroep kantoor toe ... toe begin sy al klaar stuip kry al ... wat wil hy hê hy bly op my case, toe sê ek juffrou, juffrou, daai's die prinsipaal. Hy't iets om u mee te deel. Jy weet ... en dit wat jy hom moet meedeel ... die enigste manier ... julle twee moet praat met mekaar ... jy weet? Maar op die ou end soos ek sê is dit ... jy word ... jy kan 'n middel wees om daai taak te vergemaklik. En dit is iets wat 'n mens mos maar leer as jy ... veral as jy praat in terme van die ... wat hulle praat van die pastorale sorg dan kom dit in. Jy sien toe dat jou eie kollegas</p>

	<p>verstaan waarom dit gaan. En jy weet, wat so interessant is, daai juffrou toe sy nou weer trug kom toe kom sy straight na my toe ... toe sê sy vir my ... o, nee hy't maar net vir my dit gesê, toe sê ek sien jy maar jy't amper stuipe gekry, maar jy weet nie eers waarom dit gaan nie. So probeer jy maar met elke onderwyser deal as jy dingese ... eendag het die een juffrou amper ... sy't amper selfmoord gepleeg ... toe kom ek ook na die hoof toe, toe vertel ek vir die hoof toe sê ek vir hom weet jy daarvan en toe sê hy vir my hy't agter gekom en toe kan hy nou weer met haar deal. Maar jy sien jy hou daai middelpunt soos 'n skakel ... en dis eintlik baie belangrik dat jy daai tipe dingeses ... jy weet ... jy ondersteun baie die prinsipaal en daai tipe dinge wat ... as 'n departementshoof vir my is dit important dat jy daai verband ondersteun.</p>
Antwoord respondent 3	<p>Ja, ek het nie formele kursusse gaan bywoon nie. Die meeste van my kollegas het wel. Maar ek persoonlik, het nie formele opleiding ontvang nie, ek is 'n soort van 'n ou met sy oor op die grond en ek is maar 'n meer praktiese ou, so ja ek het nooit formele ... opleiding ontvang om die prinsipaal te ondersteun nie...</p>
Vraag 8:	Hoe gaan u verseker dat die beleid ten opsigte van kurrikulum en assessering in die departement uitgevoer word?
Antwoord respondent 1	<p>Ja, kyk ons volg maar ... die kurrikulum soos hulle dit gegee het, ons volg hom op die letter en dan wat assessering betref die skool het mos sy eie assesseringsdokument, so daai tweetjies volg ons ... so dan weet ons as ons hom volg dan kan ons nie foute maak nie. En dit is die beste metode.</p> <p>Dankie mnr. X – ek wil net vir rekord doeleindes hoor wat u vakgebied is.</p> <p>Die vakgebied is Lewenswetenskappe en dan ook saam met mnr. S is ek by die graad 8 en 9 Natuurwetenskappe</p>
Antwoord respondent 2	<p>Nee.</p> <p>Ja, kyk, as 'n mens praat byvoorbeeld is dat ... uhhh... Kyk, ek en mnr. Yis byvoorbeeld hiervoor verantwoordelik so ... jy weet... ons twee werk baie nou saam. So die eerste ding wat ek nou doen is byvoorbeeld is dat almal moet die CAPS dokumente hê. Ek maak seker dat hulle al die CAPS dokumente het, so niemand kan vir my sê hy weet nie wat verwag word van hom in CAPS nie. Maar saam met daai CAPS gee ons natuurlik 'n kwartaalbeplanning. Kyk CAPS het ook eintlik, maar ons breek dit baie keer op ... en dan gee ons ook 'n programme of assessment en al daai goeters gee ons sodat die ... en dan is dit natuurlik wanneer die assesserings ook plaasvind ... so dit beteken jy weet lank voor die tyd as die Junie eksamen nou klaar is dan soek ek 10 skrifte van jou en jy gaan 10 van myne kry. Nou ... interessant is byvoorbeeld ek het mos nou die drie broers, een teach byskool A, een teach by skool B die. Nou</p>

hulle teach dieselfde vakke wat ek teach. Nou ons modereer sommer mekaar se goed ook by die huis net. Net om te kyk is dat ... jy weet daai tipe van kwaliteit ... En as ons vraestelle opstel ook byvoorbeeld is dat, jy weet ... ons is geneig om opinies te vra. Ek gee my vraestel byvoorbeeld vir my broer en die ander een gee dit vir die ander een en so gee ons ... en dan kyk hulle daarna en kyk, so bou ons ons vraestelle op en... maar soos ek sê is dat ... in terme van beleidstukke ... dit is belangrik dat elkeen moet verstaan wat is die beleid van die skool ... wat is die beleid. As ek dink byvoorbeeld in jou vakgebied – ek praat nou nie in terme van die ander beleidstukke soos code of conduct nie ... daai ... ek as ek net praat van jou vakgebied, om leer en onderrig te bevorder dan moet mens daai goed weet ... hy moet weet ... jy weet ek het eendag toe sê ek vir 'n juffrou ... ek sê vir die juffrou ... Juffrou as jy nou gaan na die skool in plek S toe ... hulle het 'n winkeltjie waar hulle boeke verkoop, daar's 'n pragtige plekkie, hy't 'n pragtige handboek – ek het vir my een gekoop, want ek sien jy leen elke keer myne, maar dis my eie ene ek het dit self gekoop, maar nou sê sy vir my nee hoekom moet ek dit koop? Ek sê vir haar juffrou as jy dit nie wil koop nie bly maar sonder dit. Ek het jou maar net probeer wys ... is dat ... jy weet waar so 'n boekie ... en op die ou end dan vra sy vir my dan sê ek vir haar juffrou ek jou gesê ek gaan dit nie gee nie, want ek het mos nou vir jou gesê gaan koop vir jou ene – en op die ou end toe gaan koop sy een vir haar. Maar daai was ... jy weet ... 'n gedeelte waar ek vir haar gewys het is dat, jy weet, ek kan jou net raad gee tot so ver, ek kan nie vir jou alles doen nie. En dit is deel van die dinge wat 'n mens moet onthou as 'n mens met kurrikulum werk. Kurrikulum ... jy weet, veral nou met die CAPS is so baie daar's nie tyd ... Kyk soos ek vat dit van myself, ek kan nie afwesig bly nie, want as ek afwesig bly, dan mis jy uit. Reg? En, ek het nou ... ek teach ... op die oomblik teach ek mos nou graad 8, 9, 10, 11 en 12. Reg oor die dingese ... so ... Ja maar jy sien as dit ... vir my is dit nie eers hectic nie. Regtigwaar – ek kyk byvoorbeeld dan kyk ek nog jy weet na ander teachers hulle kan nog afford om afwesig te bly en dan sit hulle nog agteroor dan sê hulle vir my hulle is klaar, jy weet, dit raak vir my 'n bekommernis as ek sien jô, hoe is dit possible, maar soos ek sê is dat ... maar die ding is nog altyd is dat ek ken my beleidstukke van Natuurwetenskap tot Lewenswetenskap, ek weet waaroor my kurrikulum gaan, ek verstaan my assesseringsprogramme by die dingese ... ons het ons eie beleid van assessering ook. So, dit raak net makliker. Ek hou nogal van PowerPoint – as jy jou werk op PowerPoint sit, dan raak dit ... dit pas net aan elke keer – jy weet en dit raak makliker, want soos ek sê is dat ding wat nou vir my 'n bietjie onderkry is die merkwerk kyk, want dit raak al meer en al meer. Maar soos ek sê jy moet dit mos maar doen, dis een van die

dingese, maar soos ek sê is dat ... as ek nou kyk na die laaste vraag – hoe verseker u dat die beleid t.o.v. kurrikulum assessering in die departement uitgevoer word? Daai's mos maar net ons vergaderings wat ons het, jy weet, en ons meetings ... so ek maak seker dat ek jou kinders se werkstukke kry, jou lêers kry by my – ek is nog op die ou manier – ek verkies 'n lêer maak nie saak wat die departement sê nie ek wil 'n lêer hê en jou goed moet netjies agtermekaar wees. Ek dink ons lêers – Natuurwetenskap lêers – is van die mooiste lêers hierso op die skool. Maar daai's nou net by graad 8 en 9. En as ons nou by 10, 11 en 12 gaan – die Lewenswetenskappe – ek ... daar's 'n lêer en dis eerste, tweede kwartaal en alles is in. Daar's nie van folio's en ... en ek glo nog daar in van goed moet ingecolour word en ... verstaan jy? Want as iemand daarna kyk, dan moet dit 'n plesier wees vir hom. Die vakadviseurs wat by my kom, hulle ... hulle is impressed met dit wat jy doen, want hulle kan sien jy sit effort in en dis wat jy wil hê. Jy wil hê mense moet impressed wees, want wat baat dit dan nou as ... jy weet ... so dit is maar die gedeelte wat ek maar in my loopbaan nou doen en dis maar al mnr. Galand. Ja, miskien is dat ... jy weet ... kyk 'n mens wil baie graag ... ek het nou eendag toe gaan ek vir 'n interview by skool D verstaan jy ... en nou gaan jy vir jou interview en dan kyk jy somtyds weer is dat ... die ouens wat ook vir interviews kom is ... ek het eendag so gestaan toe lag ek so daar toe sê ek jô, dis amazing hoe mense wat regtigwaar – kyk as jy nou dink jy's lui of jy's dingese ... want ek kyk nou by my skool self, die ouens wat hier lui was, is almal in top posisies want hulle het apply al, want hulle het die skill om vir mens ... Kyk, hulle oortuig vir hulle. Ek het byvoorbeeld hier by ons byvoorbeeld ouens wat nou lui was, kyk ek lieg nie vir u nie – hulle het later department toe gegaan, hulle het vir die hoofkantoor gaan werk en as ek nou so kyk dan staan ek en dink ... ek het nou eendag toe ek nou die kursus doen, toe ontmoet ek nou van my ou vriende weer, kyk hulle was nou lui, dan hoor hulle is hoofde. Skool C se hoof ... nou ek skrik toe ek hoor hy is hoof. Nou vra ek vir die ouens hoe de hek kry julle dit reg dan sê hulle vir my nee hulle het apply. Niemand wil mos nog platteland toe gaan nie ... toe sê ek nee man dinge kan nie so aangaan nie. Maar jy raak bekommered as jy dink in terme van wie vorentoe beweeg het... Mense wat goeie kwaliteite het doen nie aansoek nie! By ons het ek gesien is dat ... goeie teachers, maar hulle stel nie belang om vorentoe te beweeg nie... hulle wil nie aansoek doen eers vir departementshoof of vir dit nie. Hulle is in daai posisie – hulle voel hulle is gelukkig daar. Ek sê altyd nee man julle het potensiaal, nou die wat nie potensiaal het nie kyk hulle doen aansoek. Dit is wat my bekommer.

Antwoord respondent 3	<p>Meneer, ons in oorleg met die hoof, stel ons mos vir onself 'n soort van assesseringsprogram op in die begin van die jaar en dan lê ons hom voor aan die kantoor sodat die kantoor hom bywerk by die groter beplanning van die skool en indien daar regstellings moet gemaak word. En dan probeer ons om daai assesseringsprogram by ouers uit te kry en dit word gewoonlik gedoen by die eerste inligtingsvergaderings met ouers en dan probeer om so ver as moontlik daarby hou. Somtyds dan is daar mos nou onvoorsiene goeters wat voorval en daardie spesifieke aangeleentheid kan nie op daai spesifieke dag aangespreek word nie, dan maak ons enkele verstellings, maar ons het 'n program waarby ons hou om te verseker dat almal binne die vakgroep op die span dan in besit is van so 'n ding en weereens hy is deelnemend opgestel en hy ... soort van ... by ons is dit soort van half 'n portefeulje vereiste dat hy so 'n ding moet hê en daai ding ... die assesseringsprogram word afgerol en dan word hy ook aan die ouers beskikbaar gestel</p> <p>Uhhh... meneer... ek het soveel antwoorde vir hoofde en ek sê dit van tyd tot tyd vir my prinsipaal. Ek koester geen aspirasies nie... en ek haal my hoed af vir julle ouens. Ek sien my persoonlik nie in daai posisie nie. Ek haal my hoed af vir julle ouens. Jy moet met soveel goeters deal en dan mag jy nie vir geen oomblik warm onder die kraag raak nie ... jy moet altyd in beheer van jouself bly, so my vraag sal net wees hoe kry julle dit reg?</p>
Vraag 9:	Hoe gaan u verseker dat u die pligte en verantwoordelikhede soos uiteengesit deur die PAM en KABV dokumente, as departementshoof kan uitvoer?
Antwoord respondent 1	<p>Ok... so in my departement is dit nou ek en my kollega, hyself is 'n departementshoof... so as ons nou kom by vraestelle moderering, dan verdeel ons die werk. Ek modereer nie al die vraestelle nie. As ons kyk na ... opvoeders se lêers ... ons moet kyk dat dit reg is... en ook as dit kom by die werk... die wat gemodereer word, byvoorbeeld. die take, die toetse en daai goedjies – ons verdeel die werk. Dis net, daar's 'n nuwe juffroutjie wat nou twee jaar by ons is, wat nou ook 'n bietjie opgebring moet word en sekere dinge moet jy met haar bespreek byvoorbeeld as jy 'n grafiek het, dan moet jy mos ook 'n rubriek het – so daai's die goedjies waarmee ons ook vir haar moet 'n bietjie sterker maak, want dis nog 'n bietjie leemte by haar. En as ons nou kyk in die begin van die jaar na ons portefeulje dan gee ons vir haar ook voorbeelde om te kyk hoe lyk die portefeulje, want sy's mos nou ... kyk sy's mos nou vars, sy ken mos nie van die goeters nie – om ook vir haar te bemagtig.</p>
Antwoord respondent 2	<p>Ja kyk, geen een van ons ... as ek nou dink byvoorbeeld is dat ... jy weet ... is daartoe in staat om sy eie iets te kan doen nie. Maak nie saak is dit nou ... by ons byvoorbeeld ons het 'n baie groot probleem met dissipline en ek bedoel is dat mense met goeie</p>

leiereienskappe kom altyd na vore ... jy weet ... ek sê altyd onderwysers stuur hulle kinders na my toe dan sê hulle vir my meneer die kind wil nie werk in die klas nie. Dan vra ek altyd die vraag juffrou nou sê vir my wat moet ek maak? Die kinders het klaar Antwoordek vir my, hulle moet nie Antwoordek vir my hê nie, hulle moet Antwoordek vir u hê. Nou, by die skool is dit so, as die kind nie Antwoordek vir 'n onderwyser het nie, nê dan gaan die probleem altyd in daai klas opduik, want dit gebeur by ons skool. Nou jy probeer altyd ... jy weet ... op 'n manier teachers betrek saam met jou en vir hulle leer – dit is 'n proses. Ek het byvoorbeeld nou vir ... vir elke teacher geleer ... omdat ek is die graadvoog by die graad neges. Die rowwe manne ... die wilde manne. Nou, sê ek vir die teachers ... hulle kom kla by my dan sê ek vir hulle kom sit gou hier saam met my ... dan sê ek ... verduidelik ek vir hulle wat is die probleem ... dan sê ek die probleem is nie die kind nie, die probleem is omdat u nie kan dissipline handhaaf in die klas nie. So die eerste ding wat ons moet doen is u gaan leer ... u gaan 'n gesprek met die ouers voer dan moet hulle die ouers bel en die ouers kom dan sit ek ook in daar, maar hulle moet self praat. So ... jy moet, almal het leiereienskappe, selfs die teacher wat die probleme ook het en somtyds gebeur dit so dat ons wat ervare is, moet maar help en dis uiters belangrik dat ons moet sien dat ons ons opvoeders ondersteun en dat jy opvoeders ... jy weet ... bou. Want die nuwe opvoeders wat nou opkom in die onderwys ... soos ek altyd sê ... ek sê vir hulle ... hulle lyk maar swak, maar jy kan net iemand sterk maak ... jy moet hulle sterk maak en jy moet hulle bou sodat hulle dingese ... jy kan sien sekere opvoeders is byvoorbeeld ... is gewoon daaraan dit gaan net oor teaching ... skool gaan nie net oor teaching nie. Baie van die opvoeders het ge... Mnr. Z se dogter het al gehuil by my al ... verstaan? Maar jy bou hulle op, wat gebeur? Nou sê van tegnieke, nou kom sy trug na 'n paar maande na jou toe sy sê vir my: 'Meneer regtig dit het gehelp'. Dan voel jy ... jy weet ... jou bydrae wat jy gedoen het, was die moeite werd en dit is wat ek ontdek. As ek kyk na die een gedeelte wat jy sê dat hoe pas jy die konsep van deelnemende leierskap in jou departement toe ... Enige besluit wat ek doen of wat gedoen moet word moet deelnemend wees. Ek sal nooit iets op iemand afdwing nie ... verstaan? Ek vra altyd ... ek het nou eendag toe vra ek vir die juffrou en vir mnr. T het ek nou gevra om saam met die eco schools te werk, want ek sê is dat ... jy weet, ek doen nou aansoek na ander skole om weg te beweeg van die skool af want enige een het aspirasies ... ek sê is dat maar iemand moet oorvat wat hier gaan bly. Ek sê julle moet on board kom want ons skool het 'n hoë naam by die eco schools of by enige organisasie waar ek betrokke is. Ek sê ... nou daai moet gehandhaaf word . Maar jy sien dis soos ek sê ... mense het nie daai neiging nie ...

	<p>hulle is nie ... jy weet soos ek sê is dat ... dis maar seker 'n liefde vir die vak wat jy het, maar soos ek sê jy probeer ten alle tye daai konsep van ons doen 'n ding saam ... maar mense wil somtyds nie on board kom nie en jy kan dit nie threat nie. Maar ek probeer ten alle tye vir mense die opportunity gee – werk saam as jy nie wil saamwerk nie ek kan jou nie soebat nie, ek moet vorentoe beweeg. Maar die geleentheid vir deelnemende bestuur is een van die belangrikste dinge. Soos mense altyd ... agterna dan gaan hulle sê nee hy doen sy ding op sy eie ... en jy wil nie dit op jou eie doen nie, maar jy het nie 'n keuse nie as mense nie wil saamwerk nie.</p>
Antwoord respondent 3	<p>Meneer ... ek het nog nooit in my lewe 'n ander bestuurstyl gehad as die van deelnemende leierskap nie. Al die besluite wat geneem word en dit is om te verseker dat almal inkoop en dat almal doen wat besluit was, so ek het nog nooit andersins by besluite uitgekom nie. Die besluite waarby ons altyd arriveer het, is besluite waarby ons saam as 'n groep deelgeneem het. En wanneer 'n ou self sy handtekening langs 'n ding sit dan is dit soveel makliker om vir hom terug te wys daarop, dat kyk hier dit is nie 'n besluit wat van bo af op ons afgedwing was nie, ons het almal 'n geleentheid gehad om insette te lewer en dit is uiteintlik die finale produk waarby ons uitgekom het, so meneer jy is part en parcel van dit en dit maak dit absoluut soveel makliker. Dit haal eenvoudig die sting uit dit. So, ek ken geen ander styl as die deelnemende bestuurstyl nie.</p>
Vraag 10:	<p>Watter uitdagings en struikelblokke ervaar u ten opsigte van die beleidsdokumente (PAM en KABV), wat verhoed om u pligte en verantwoordelikhede suksesvol uit te voer?</p>
Antwoord respondent 1	<p>Ja, ja... ek voel ... jy kan mos net jou rol effektief vervul as jy bereid is om onderdanig te wees maar dit moet wees met verantwoordelikheid. As jy jou plig nie versuim nie, maar jou werk wat jy opgelei is doen, en dit is hoe ek dink jy jou rol effektief kan vervul. En nie, as hy jou 'n takie oplê en sê maar daai man doen dan niks nie hy kan ook maar niks doen nie. Ek dink dit is hoe jy jou taak effektief vervul – met dissipline en nie lyf wegsteek nie, maar as daar 'n werkie vir jou gegee word, dat jy dit sal doen na die beste van jou vermoë.</p>
Antwoord respondent 2	<p>(Onderhoudvoerder gee 'n meer breedvoerige verduideliking van wat met die vraag bedoel word). Ja kyk ... baie mense ... of sal ek sê almal van ons het 'n klomp vaardighede maar somtyds word dit nou nie gebruik nie. Ek het byvoorbeeld ... ek is net 'n man en my vak is lewenswetenskappe so ek is vreeslik lief vir plante en diere, so ek sal byvoorbeeld sommer lawnmower van die huis af bring dan sny ek die gras ... jy weet ... ek sal sommer byvoorbeeld die tuine en goeters sal ek nou sommer so inrig. Maar daai is mos nou net ... verstaan jy ... in 'n bestuursposisie probeer jy voor vat ... jy probeer voorbeeldig wees... jy weet ... maar soos ek sê daar's 'n</p>

	<p>klomp ander dinge soos byvoorbeeld in my natuurlike lewe is ek byvoorbeeld soos ek sê ek is in baie komitees. Ek is by rugby, ek is by die kerk, ek is by gemeenskapsorganisasies ... so jy probeer al daai goeters probeer jy vat en jy probeer ... vergaderingsprosedures is vir my is byvoorbeeld ... jy weet ... ek het altyd vir die hoof gesê ... sê ek altyd meneer jou vergaderingsprosedures moet jy reg kry man. Jy weet, ek hou daarvan daar moet 'n structure wees met 'n prosedure, maar soos ek sê 'n mens noem dit as mense nou nie luister daarna nie, dan dink jy dis fine ek het nie 'n probleem daarmee nie maar almal daardie vaardighede wat jy het is dat ... jy probeer so effektief as moontlik wees. By die skool doen ek byvoorbeeld ... ek is nou op die oomblik byvoorbeeld is ek verantwoordelik vir die voorrade van die skool. Maar ek is 'n baie handige persoon so ek sal byvoorbeeld sommer ... jy weet ... bouwerk doen by die skool, sal byvoorbeeld sommer vensters regmaak by die skool, ek sal deur regmaak ... jy weet, want jy kan nie elke keer vir iemand wag nie. Al die teachers kom somtyds na my toe dan sê hulle meneer my handle is stukkend maak dit reg, dan sal ek dit nou regmaak vir hulle. Maar daai – alles daai goed is jy moet eintlik 'n klomp vaardighede hê. Maar soos ek sê mense ... iemand anders gaan nou weer 'n ander attitude hê ... hy sal weer sê dis nie my werk nie. Ek glo byvoorbeeld niemand kyk vir my klas uit nie, ek kyk vir my eie klas uit ... want ek sê altyd vir die opsigters, maar julle het dit nie vuil gemaak nie, ek sal sorg dat my klas skoon is. Ander het nie daai houding nie. Hulle sê byvoorbeeld dis nie hulle werk nie... so daai tipe dingese ... om iets effektief te laat dingese moet ... daar's baie ... veral by ons skool ... daar's baie mense wat se mind-set moet verander. As hy sy mind-set verander, veral as hy byvoorbeeld in 'n posisie waar hy nou in 'n bestuursposisie is, dan sal hy sien is dat ... verstaan jy ... ok, dis nie daai man se probleem nie, dis eintlik maar my probleem. Selfde met posvlak 1 ... as jy posvlak 1 is byvoorbeeld jy moet ook daai eienskappe het – bestuurs-dingese het, so as jy jou eie klas kan bestuur, dan kan jy die ... as almal hulle eie klas kan bestuur, dan beteken dit die skool gaan baie beter wees. So daai's maar my opinie omtrent dit. Ek meen ek het ook, toe ek posvlak 1 is het ek baie – was ek ook somtyds radikaal, maar as 'n mens ouer raak, dan raak jy nogal wiser en dan begin jy baie meer ander insigte kry.</p>
Antwoord respondent 3	<p>Wel, om vraag 9 aan te spreek sou ek sê 'n ou moet (wat is die Afrikaanse woord vir assertive?) 'n Mens moet ... jy moet assertive wees, jy moet nie buitensporige verwagtinge koester van mense nie. Jy moet redelik wees, maar jy moet ferm wees ... en mense moet ... hulle moet weet wat om van jou te verwag, so jy moenie met surprises kom nie... hulle moet presies weet van jou en hulle</p>

	<p>moet ... hulle behoort ook al soort van te antisipeer dat as ek nou nie my boekelys noukeurig gaan byhou nie, wat die uitkoms gaan wees en soos ek sê omdat ek al so lank gevestig is by die skool al daarom weet mense eintlik al wat om van jou te verwag. Ja, verdraagsaamheid. Jy moet vertrou by mense kan inboesem. Mense moet met jou kan kom gesels – openhartig en ook weet dat dit wat tussen julle gesê was ... so met ander woorde jy moet mense se vertroueling ook kan wees... en hulpvaardigheid. Ek sou sê, in fact, 100% van onse personeel het altyd die vrymoedigheid om te kom en te kom gesels oor watter aspek ook al en somtyds dan gaan dit 'n bietjie oor aspekte wat 'n ou nie heeltemal toegerus is om te hanteer nie, maar dan doen jy maar die beste na jou vermoë ... en dan somtyds word daar van jou verwag om advies te gee uit die ... nie noodwendig uit jou akademiese kwalifikasies nie, maar op grond van jou ondervinding. Ek ondervind dit veral met die jonger ... jonger manne wat na die skool toe kom en hulle is somtyds baie ... steun soms baie op die ervare manne. Probeer maar oral die beste notas uit te reik en die beste praktyke met hulle te deel.</p>
--	---

